

ANDRÉA COELHO REZENDE

**Percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor de
uma escola de Cataguases-MG**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Orientadora: Professora Doutora Fátima Paiva Coelho

Porto, 2018

ANDRÉA COELHO REZENDE



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação, ramo da Administração Escolar e Administração Educacional realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Fátima Coelho.

Porto, 2018

ANDRÉA COELHO REZENDE

(Andréa Coelho Rezende)

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação, ramo da Administração Escolar e Administração Educacional, sob a orientação da Professora Doutora Fátima Coelho.

RESUMO

Este estudo aborda a percepção dos professores sobre o estilo de liderança do gestor de uma escola estadual do município de Cataguases-MG. Tem como objetivo geral investigar como o corpo docente da escola em estudo percebe o trabalho do gestor. Pretende também investigar se o gestor adota alguma estratégia ou teoria organizacional para desenvolver o seu trabalho e como a sua gestão pode influenciar o desempenho do aluno, do corpo escolar, inclusive a comunidade na qual a escola está inserida. Foram inquiridos 35 professores para a recolha de dados por intermédio de questionários, construídos com base na literatura e validado por peritos. Colhidas as informações, estas foram agrupadas e traduzidas na forma de gráficos para facilitar a análise e expressassem visualmente os dados. Concluiu-se que os docentes consideram o clima da escola favorável à aprendizagem e coerente com os seus propósitos. O diretor promove a autonomia para que os professores possam desenvolver o seu trabalho com organização e planejamento, apoiando o desempenho de alunos e professores. O gestor também estimula a articulação das disciplinas e programas com o currículo nacional. Conclui-se ainda que o gestor define claramente as expectativas em relação ao pessoal docente acerca das estratégias de ensino, gestão da sala de aula e comunicação com o público. Por outro lado o corpo docente considera que somente às vezes o diretor tem uma atuação ativa, como no caso da utilização de instrumentos de avaliação dos professores.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, organizações escolares, teorias organizacionais, liderança.

ABSTRACT

THE TEACHER'S PERCEPTION OF THE STYLE OF LEADERSHIP DEVELOPED BY THE PRINCIPAL OF A SCHOOL IN CATAGUASES-MG

This study aims to analyse the teacher's perception of the leadership of a principal at a state school in Cataguases-MG. Its main objective is to investigate how the teaching staff perceives the work of the principal. It also aims to analyse if any strategy or organisational theory is adopted to develop his or her own performance and how the management may influence the student's and the teacher's performance, as well as the community's. Altogether, 35 teachers were questioned via questionnaires which were based on specific literature and validated by experts. Having done that, all the information was gathered and translated into graphs to make the analysis easy and to clearly show the data. It was concluded that the teacher's staff considers that the school has a pleasant learning atmosphere and is coherent with its aims. The school principal motivates the staff autonomy, so that they can develop their organisation and planning, also supporting the teacher's and the student's performance. The school principal also stimulates the articulation of the school subjects and the programs with the national curriculum. Besides that, the principal clearly defines the expectations towards the teacher's staff, the teaching strategies, the classroom management and the communication with the public. On the other hand, it was also concluded that the principal is not very active when it comes to the tools for the teacher's assessment.

Key-words: personnel management, school organisation, organisational theories, leadership.

DEDICATÓRIA

À minha família, em especial
ao meu irmão *in memória*
Wesley Coelho Rezende.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Fátima Paiva Coelho pelos valiosos contributos e incentivos, orientações incisivas e a capacidade de coordenar este trabalho mesmo à distância.

Aos meus colegas de trabalho, que incentivaram e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Ao ex diretor, hoje amigo, Alcino Leite Antonucci, pelas palavras de incentivo.

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUÇÃO.....	12
II REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2 GESTÃO.....	16
2.1 Gestão de Pessoas.....	16
2.2 Atividades relacionadas à gestão de pessoas.....	17
2.3 Desafios para a gestão de pessoas.....	22
2.3.1 Conduta ética.....	23
2.3.2 Qualidade de vida no trabalho (QVT).....	25
2.4 Princípios da gestão da qualidade de vida.....	26
2.5 Gestão de pessoas e as novas perspectivas educacionais.....	28
2.6 A gestão escolar.....	31
2.6.1 Liderança e Gestão democrática.....	33
2.7 Cultura organizacional escolar.....	35
III LIDERANÇA.....	39
3.1 Principais abordagens da Liderança.....	41
3.2 Teorias de Liderança.....	47
3.2.1 Evolução das teorias de Liderança.....	47
IV METODOLOGIA.....	50
4.1 Problema de Pesquisa.....	50
4.2 Objetivo geral.....	51
4.3 Objetivos específicos.....	51
4.4 Relevância da pesquisa.....	51

4.5 Contexto da pesquisa/População/amostra.....	52
4.6 Instrumentos a serem utilizados.....	56

V APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
--	----

VI PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	65
---------------------------------	----

VII CONCLUSÃO.....	68
--------------------	----

VIII BIBLIOGRAFIA.....	72
------------------------	----

IX ANEXOS.....	77
----------------	----

Anexo 1 Questionários.....	77
----------------------------	----

Anexo 2 Autorização do diretor da escola estadual “Coronel Vieira”.....	84
---	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das atividades de gestão de pessoas.....	18
--	----

Quadro 2: Princípios das instituições escolares.....	31
--	----

Quadro 3: Fatores explicativos da liderança carismática.....	43
--	----

Quadro 4: Fatores explicativos da liderança transacional	44
--	----

Quadro 5: Fatores explicativos da liderança transformacional.....	45
---	----

Quadro 6: Estilo de liderança.....	49
------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade.....	53
-----------------------	----

Gráfico 2: Sexo.....	53
----------------------	----

Gráfico 3: tempo de serviço na escola.....	54
Gráfico 4: tempo de carreira.....	54
Gráfico 5: cargo desempenhado.....	55
Gráfico 6: tempo de contrato na escola.....	55
Gráfico 7: trabalha em outra instituição de ensino.....	56
Gráfico 8: Clima da escola: opinião dos docentes relacionadas ao diretor.....	58
Gráfico 9: Liderança e gestão escolar: opiniões dos docentes relativamente ao diretor.....	59
Gráfico 10: Desenvolvimento do currículo: opiniões dos docentes relativamente ao diretor.....	60
Gráfico 11: Gestão de pessoas: opiniões dos docentes relativamente ao diretor.....	61
Gráfico 12: Gestão dos alunos: opiniões dos docentes relativamente ao diretor.....	62
Gráfico 13: Desenvolvimento profissional e formação contínua: opiniões dos docentes relativamente ao diretor.....	63
Gráfico14: Relação com os pais e a comunidade: opiniões dos docentes relativamente ao diretor.....	64
Gráfico 15: Resolução de problemas e tomada de decisões: opiniões dos docentes relativamente ao diretor.....	65

I - INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo e tema identificar e analisar a percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor de uma escola de Ensino Fundamental de Cataguases-MG sob a luz das teorias organizacionais e de liderança aplicadas às instituições escolares.

Como justificativa pode ser mencionado o fato de que a pesquisadora observa o trabalho do diretor junto aos integrantes da equipe escolar da instituição em que trabalha e percebe que estes temas são corriqueiros no cotidiano escolar. Percebe-se também que o desempenho e a satisfação profissional dos docentes são influenciados pela atuação desse líder e, do mesmo modo, pelas teorias organizacionais aplicadas às instituições de ensino. Por tudo isso, a escola em estudo é um universo que pode revelar elementos importantes para a melhoria tanto da gestão, quanto do ambiente de trabalho dos docentes, como do ensino e da aprendizagem. Além disso, os resultados positivos obtidos pela escola podem ser um atrativo para novas parcerias.

Questiona-se a melhor adequação das estratégias desenvolvidas em sala de aula e como as teorias de liderança podem ajudar a melhorar a performance da escola. Outros fatores também são importantes para o trabalho desenvolvido pelo diretor como a comunicação com a equipe e relações flexíveis, assim como um estilo de liderança que potencialize as ações realizadas pela equipe e colabore para o aprimoramento individual e coletivo.

Como objetivo geral o presente trabalho guia-se na direção de verificar a percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor da escola pública do município de Cataguases-MG, e a sua influência em vários aspectos do funcionamento. Como objetivos específicos destacam-se recolher e analisar a percepção dos docentes sobre o perfil do gestor e a sua influência sobre o desempenho dos alunos e no desenvolvimento profissional e na formação continuada dos professores. Por fim, o presente trabalho se propõe a examinar a percepção dos docentes sobre o perfil do gestor e a sua influência nas relações com os pais, comunidade escolar e sua postura na tomada de decisões.

A metodologia adotada pode ser organizada em duas partes. Na primeira parte, o levantamento teórico será realizado por meio de busca por autores que se debruçaram sobre o estudo dos temas na base de dados Scielo, livros e artigos de periódicos que

trouxessem, em seu título ou corpo, referência ao estudo da gestão de pessoas e liderança. Foram utilizados os descritores “gestão de pessoas”, “liderança”, “gestão escolar”, “gestão de recursos humanos” e “opinião de professores sobre o trabalho do diretor”. É importante salientar que optou-se por não se limitar o período de publicação, sobretudo por conterem informações relevantes para o aprofundamento da discussão das questões propostas. Inicialmente procedeu-se à leitura de todos os trabalhos e, posteriormente à redação do texto que compõe este trabalho.

A segunda parte da metodologia, para colher os elementos acerca da opinião que os docentes têm sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor da escola alvo desta pesquisa utiliza-se um inquérito por questionário construído por sete quadros com questões fechadas que foi validado por três professores doutores e está anexado ao final deste estudo.

Como limite e restrição desta pesquisa ressalta-se que, embora o estudo de caso envolva apenas uma escola pública, os problemas e desafios são comuns a todas as escolas brasileiras. Estas se defrontam com toda sorte de dificuldades, inclusive as que dizem respeito ao trabalho do gestor e sua influência na equipe docente, nos resultados do processo ensino-aprendizagem e na captação de alunos.

Por outro lado, a revisão de literatura revela escassez de trabalhos sobre o tema especificamente no que concerne à opinião do corpo docente das escolas sobre a atuação do diretor das instituições e sobre a relevância das intervenções do gestor na condução da atividade pedagógica e na sustentação de um clima escolar próprio para o ensino e a aprendizagem.

As escolas passaram a conviver com dependência das verbas governamentais, da força do trabalho, da necessidade de participar de mercados abertos e competitivos, da flexibilidade introduzida pelas tecnologias como as possíveis causas que têm conduzido a uma alteração profunda nas instituições de ensino.

As instituições de ensino estão mudando seus paradigmas e passando a olhar para si mesmas como empresas inseridas em um cenário de negócios. Seguindo tendências atuais provenientes do mundo empresarial e para permanecerem vivas terão de se adaptar às regras do jogo, com respostas cada vez mais rápidas e eficazes. A consequência é o surgimento de novas formas de estar empregado com segurança. Assim, o emprego assume novas configurações.

As organizações educativastêm sido colocadas no centro das atenções de produções teóricas recentes, redimindo-a da tradicional situação de objeto organizacional construído e observado por mera reprodução e aplicação de teorias. Atualmente, uma das metas é identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas no seu desempenho e nos seus produtos como os proprietários, mantenedores, acionistas, fornecedores e comunidade acadêmica busca por excelência na qualidade.

Tendo em vista estas mudanças, cada vez mais é exigido do líder que ele seja flexível, bem como, incluam a participação dos seus liderados nas decisões e discussões relacionadas à organização. É importante que o líder tenha uma boa comunicação com a equipe, forneça educação permanente e pesquisas de satisfação no trabalho. Para que isso ocorra de forma satisfatória, o líder precisa adotar um estilo de liderança que potencialize as ações realizadas pela equipe e colabore para o aprimoramento individual e coletivo.

O líder necessita conhecer, estudar, exercitar, aplicar, aprimorar, experimentar, ousar e criar novas práticas de liderança e adequá-las a cada situação específica. Para a sua formação, torna-se necessário implementar programas e estratégias que auxiliem no desenvolvimento de líderes e também em projetos de educação permanente, a fim de capacitá-los para o cargo.

Assim, para respaldar os apontamentos sobre o tema, este trabalho está organizado em seis capítulos, nos quais serão abordadas a gestão de pessoas na esfera educacional e as considerações finais. Desse modo, o capítulo 1 trata-se da Introdução ao estudo.

O capítulo 2 compõe-se de revisão de literatura onde serão tratadas a gestão de pessoas, o perfil do gestor educacional e as transformações desse profissional na contemporaneidade. Neste capítulo, são discutidas as principais contribuições teórico-conceituais sobre a problemática da cultura organizacional, procurando refletir sobre o seu estatuto científico, na tentativa de seriar possíveis linhas de análise que orientem o estudo da cultura organizacional administrativa na empresa e em contexto escolar.

Já o capítulo 3 aborda o tema liderança. Serão tratados os conceitos e as teorias carismática, transacional e transformacional e se destaca a evolução da teoria dos estilos de liderança.

O capítulo 4 compõe-se de metodologia, objetivos e justificativa da pesquisa, enquanto o Capítulo 5 apresentará os questionários e os gráficos nos quais serão registrados os dados sobre a administração, sobre o modelo de gestão implementada na organização e sobre a percepção do corpo docente. A seguir os resultados serão analisados.

A partir da análise dos resultados do modelo adotado pela organização será elaborado o Capítulo 6 que consta da proposta de intervenção para melhorar o desempenho do líder, do corpo escolar e dos alunos.

Conforme evidenciado e diante deste contexto coloca-se o problema: em que medida cada estilo de liderança se utiliza de diferentes comportamentos para influenciar seguidores a fim de atingir os objetivos?

II - REVISÃO DE LITERATURA

Os estudos organizacionais têm sido dominados por duas grandes tradições de registro que, embora distintas, se entrecruzaram. Por um lado, as teorias normativas e pragmáticas que, a partir de Frederick Taylor e de Jules H. Fayol (1975) suportaram um movimento de racionalização típico do projeto de modernidade industrial e organizacional e, por outro lado, as teorias analíticas disciplinares, com destaque na sociologia para obra fundacional de Max Weber. Tanto em uma quanto na outra vertente, as dimensões culturais e simbólicas das organizações permaneceram apagadas até finais da década de 1960, até a construção conceitual e a emergência da problemática da cultura organizacional.

Esta conceitualização normativa e instrumental tem sido criticada nos últimos anos. Estas críticas fundam-se no fato de que a cultura organizacional, entendida como complexo de valores, normas e crenças partilhadas. É passível de intervenção e manipulação na base de programas racionalistas e partilhados, com capacidade de adaptação funcional e de conformação às políticas, aos projetos, aos interesses oficiais e hegemônicos nas organizações, passando por cima das tradicionais assimetrias de poder e diluindo os fenômenos de estratificação social e organizacional (Fayol, 2003).

Nesse contexto, o administrador deve concentrar-se na fixação de metas, na melhoria dos processos e no bom desempenho dos colaboradores, portanto tem a responsabilidade de desenvolver seu papel e premiá-lo por bons resultados (Taylor, 1970). O ponto nevrálgico é a gestão, especialmente a de pessoas.

2 GESTÃO

2.1. Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é a função gerencial que visa à compreensão das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Constitui uma evolução da área designada no passado como Administração de Pessoal. Tem como objetivo substituir a Administração de Recursos Humanos, que ainda é comum entre as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. A importância das relações humanas passou a ser reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade (Chiavenato, 2010).

A relevância do fator humano na empresa veio a proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização humana e do trabalho. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas para que contribuam e ofereçam o máximo rendimento possível. Por conseguinte são consideradas parte do patrimônio da organização, o seu maior capital. De forma mais convicta, pouco ou nada “(...) adiantava administrar os recursos materiais e financeiros se os gestores desses recursos não estiverem preparados” (Gil, 2001, p. 51).

Como tais, as pessoas passaram a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo o mais importante, constituem-se em capital humano. Assim, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. Está descrito na literatura que podem existir características pessoais, ou traços, nos indivíduos que demonstram elevados níveis de performance, que estes são diferentes e distintos em relação àqueles que não possuem tais níveis de desempenho. Contudo, o

que importa, não é a presença ou não desses traços, “mas a sua expressão fenomenal na e pela ação” (Ceitil, 2006, p. 33).

Seguindo esta linha de pensamento, enquanto as descrições de funções apresentam as tarefas específicas que devem ser realizadas numa determinada atividade ou função, as competências significam os modos como essas tarefas ou atividades devem ser realizadas, para se traduzirem em elevados níveis de performance individual e organizacional (Ceitil, 2006).

2.2 Atividades relacionadas à gestão de pessoas

As atividades pertinentes abrangem um leque de possibilidades como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Aqui se destaca que as atividades relacionadas à gestão de pessoas, estão associadas a verbos como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e monitorar. As atividades apresentadas são bastante amplas, de forma que qualquer uma delas envolve grande número de atividades (Chiavenato, 1999).

Estas também estão relacionadas à gestão de pessoas e têm relação com o recrutamento, o desenvolvimento e a remuneração. Embora essas duas formas de atividades sejam distintas, fica claro que as diferenças referem-se principalmente à nomenclatura dos limites das categorias, tornando-se qualquer dos dois sistemas uma forma de observar as múltiplas atividades relacionadas à gestão de pessoas (Chiavenato, 2000).

As atividades citadas envolvem o sistema de capacitar ou desenvolver pessoas, orientar e acompanhar. O sistema de manutenção ou de recompensa abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas (Chiavenato, 2010). Por fim, o sistema de controle ou monitoração refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle e à verificação dos resultados de seu trabalho, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Classificação das atividades de gestão de pessoas

Sistema de Recursos Humanos	Atividades
Suprimento ou agregação	.Identificação das necessidades de pessoal .Pesquisa de mercado de recursos humanos .Recrutamento .Seleção
Aplicação	.Análise e descrição de cargos .Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou manutenção	.Salários .Carreira .Benefícios .Higiene e segurança no trabalho .Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou capacitação	.Treinamento e desenvolvimento pessoal .Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou monitoração	.Avaliação de desempenho .Banco de dados .Sistemas de informações gerenciais .Auditoria de recursos humanos

Fonte: Chiavenato (2010)

Esses sistemas de classificação referem-se, no entanto, às atividades clássicas de recursos humanos. Muitas das publicações surgidas na década de 1990 incluem novas atividades, algumas tradicionalmente abrangidas pelo campo da Administração Geral, como motivação, liderança, comunicação, entre outras decorrentes da evolução do âmbito do tema gestão da qualidade e negociação (Chiavenato, 2010).

Atualmente, os autores não enfatizam papéis. Mas, nos papéis desenvolvidos pelos profissionais ligados à gestão de pessoas no âmbito das organizações adota-se um sistema de classificação mais amplo, que abrange as funções de comunicador, selecionador, treinador, avaliador, analista, motivador, líder, administrador de conflitos, negociador e gestor da qualidade (Chiavenato, 2010).

Dentre essas atribuições, a de comunicador, tem a tarefa de aplicar técnicas para tornar mais eficaz e eficiente a comunicação nas organizações. Isto se deve ao fato de a comunicação constituir-se uma das maiores habilidades de um gestor, principalmente do profissional de recursos humanos. Em uma organização educacional, o “produto” de seu trabalho e empenho são resultados de atividades e avaliações pedagógicas atribuídas pelo sistema que busca resultados a nível local, regional e nacional e a clientela é formada por uma comunidade de gestores, administradores, docentes, pais e discentes (Ceitil, 2006).

Outro papel que gestor deve desempenhar é o de motivador. Deve ser capaz de promover a motivação da equipe e levá-la a realizar o trabalho tanto individualmente, quanto em grupo. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da organização. É imprescindível que o líder/gestor tenha consciência de que cada pessoa se motiva de uma forma, através de métodos e atividades diferentes. Atualmente, as empresas valorizam cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir (Ceitil, 2006).

Assim, tendo por referência a análise de uma boa gestão, a motivação se consolida como a chave do comprometimento. É mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem tornando-se tarefa das mais importantes para os gestores (Ceitil, 2006).

O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algo, um objetivo, uma meta. Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São as molas da ação, movidas pelas necessidades. Os motivos ou necessidades caminham para os objetivos que estão fora dos indivíduos. Por exemplo, alguém que está premido pela necessidade de comer, o seu comportamento segue em direção ao objeto alimento. Entende-se que os indivíduos têm milhares de necessidades e todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade. Assim, os gestores devem estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam identificar suas necessidades e criar as condições para que realizem as tarefas a eles atribuídas, bem como o ambiente de trabalho seja capaz de satisfazê-los (Antunes, 2001).

O texto revela que os gestores não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho.

As organizações são, em si mesmas, fenômenos culturais que variam de acordo com o estado de desenvolvimento da sociedade e das organizações. O homem nasce e educa-se, vive e trabalha em organizações. Portanto, durante toda ou grande parte da vida, o ser humano é membro de alguma “organização”. As várias concepções de organização que se constituem modelos e que concorrem para a explicação de uma mesma realidade vista de diferentes modos, torna difícil definir claramente uma organização enquanto objeto de análise e estudo (Chiavenato, 1994).

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, portanto existem para cumprir objetivos que isoladamente os indivíduos não conseguiriam alcançar, em face das suas limitações. Existe grande variedade de organizações na sociedade moderna, bastante complexas e altamente diferenciadas como é o caso dos serviços de saúde e educação. Uma organização, no pensamento da gestão, pode ser entendida como um grupo de pessoas estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objetivos específicos (Chiavenato, 1994).

Para melhor esclarecimento do conceito “organização”, observem-se definições segundo dois autores. Por exemplo, há formações complexas e plurais, compostas por indivíduos ou grupos, com limites fixos e identificáveis, que constituem um sistema de papéis coordenadores, com um sistema de autoridade, de comunicação e articuladores por significados compartilhados, que incluem interpretações da realidade de normas e valores e visam à integração do sistema e a consecução de objetivos (Chiavenato, 1994).

Conjunto de significados que incluem papéis, normas e valores, entre os quais se estabelecem relações, que permitem interação, mas também independência, constituindo um verdadeiro sistema de Entidades sociais que são dirigidas por metas, projetadas por sistemas de atividades estruturadas e coordenadas e interligadas ao ambiente externo, tendo como elemento principal as pessoas e sua inter-relação (Boyatzis, 1982, p. 25).

Como pode ser visto nos comentários de Chiavenato (1994) e Boyatzis (1982) a organização é uma estrutura complexa. E, apesar da existência de diversas abordagens e conceitos, para que uma organização exista impõe-se a cooperação entre as pessoas.

Têm de existir pessoas capazes de comunicar, estarem dispostas à realização de uma ação conjunta, e estarem disponíveis para alcançarem um objetivo comum.

Pode-se considerar a organização como os seres vivos, isto porque a sua estrutura e funcionamento podem ser comparado ao organismo humano, no qual a interação com os seus colaboradores se assemelha às relações humanas. Assim, quando ela é bem sucedida, certamente crescerá exigindo operações mais sofisticadas, aumentos de capital, reforço tecnológico e atividades de apoio. E, como consequência, necessitará de mais pessoas e a aplicação de seus conhecimentos e habilidades para competir no mercado, seja indústria, banco, comércio ou universidade. A partir deste momento, as pessoas passam a ser o elemento que promove o sucesso da organização, pois são as responsáveis por garantir que os recursos materiais e, financeiros e tecnológicos sejam bem aproveitados (Chiavenato, 2010).

Para obter mais eficiência em seu negócio, as organizações estão investindo em novos conceitos e práticas gerenciais de forma que as pessoas em suas atividades sejam bem aproveitadas. Ao invés de investirem nos produtos e serviços, as empresas estão preferindo se dedicarem às pessoas que desempenham as suas funções e sabem como melhorá-las. Desse modo, estas pessoas saberão atender e satisfazer os clientes. Atualmente, as estratégias de recursos humanos se encarregam de utilizar as pessoas para ganhar uma vantagem em relação aos concorrentes do mesmo mercado (Chiavenato, 2010).

Analisando por outro ângulo, as pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando nas dependências das organizações e, portanto, as pessoas também dependem da organização para a sua subsistência e para alcançar o sucesso pessoal e individual. Se a organização depende das pessoas, para produzir seus bens e serviços, atender aos clientes e vencer a concorrência, estas, por sua vez, também depende da organização para ser bem sucedida. O trabalho de várias pessoas dentro de uma organização produz uma sinergia que faz com que ambas se desenvolvam. Enquanto a pessoa conquista o seu emprego, a organização cresce e amplia o seu campo de ação ao bem utilizar a capacidade e habilidades de seus colaboradores (Chiavenato, 2010).

2.3 Desafios para a gestão de pessoas

A respeito dos desafios presentes na gestão de pessoas, convém destacar que liderar é diferente de administrar, mas não pelas razões que a maioria das pessoas imagina. Liderar é influenciar, guiar em direção. A liderança complementa a administração, mas não a substitui. Nem todos são bons em administração e liderança, muitos líderes não são bons administradores e vice-versa. Enquanto o líder se preocupa com a eficácia, o administrador tende a se preocupar mais com a eficiência (Machado, 2000).

Entretanto, administrar é assumir desafios e responsabilidades, fazer acontecer, é saber lidar com a complexidade. Sem boa administração, as empresas tornam-se caóticas e ficam ameaçadas na sua existência. Para ser um bom administrador é preciso persistência, trabalho duro, inteligência, habilidade analítica e talvez o mais importante, tolerância e boa vontade. A atual conjuntura social exige uma nova maneira de administrar, uma forma mais participativa, e isso requer do gestor um olhar diferenciado e nova postura ao conduzir a equipe de trabalho (Machado, 2000).

Espera-se que o ambiente favoreça um clima harmonioso e fortaleça os vínculos de confiança e comprometimento no desempenho das atividades. É sabido que ambientes favoráveis influenciam significativamente o desempenho da equipe. Os administradores precisam, no entanto, estar permanentemente atentos ao ambiente externo com vista a aproveitar suas oportunidades e superar estas ameaças externas. Entre os principais desafios ambientais estão a revolução da formação e da comunicação, a globalização, a participação, a responsabilidade, a alteração da jornada de trabalho, ampliação do setor de serviços e do nível do mercado (Maximiniano, 2008).

Mas verificam-se ainda outros desafios nomeadamente o da comunicação.

Nos anos de 1980 a comunicação ganhou espaço nos eventos organizacionais, na cultura e na identidade da empresa, bem como no discurso corporativo e no exercício do poder e do controle. Tem sido discutida no decorrer da História da administração pelos teóricos clássicos e pelos teóricos organizacionais. Contudo, no estudo das organizações o sentido de Comunicação torna-se impreciso no que se refere à “habilidade do indivíduo para ser mais eficiente na comunicação e no seu trabalho e os fatores que

caracterizavam a eficiência da comunicação no sistema inteiro” (Macarenco, 2006, p. 129).

Tendo em vista a abrangência do poder da comunicação, cabe lembrar que uma organização analisa o seu capital humano integrado ao ramo do negócio, entretanto, esta organização desconhece o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho, do que se espera dela, da necessidade de criar novas competências e do desenvolvimento humano e profissional. Quando se fala em comunicação para gestão de pessoas, esta tem como objetivo principal os resultados organizacionais. Na gestão escolar, a comunicação é uma das responsáveis pelo êxito do compromisso assumido com cliente, portanto nas empresas prestadoras de serviço, a comunicação gera valor econômico (Macarenco, 2006).

Embora a comunicação se constitua uma das capacidades humanas fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dê de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a maior parte das pessoas não sabe comunicar-se, mesmo em relação aos profissionais de recursos humanos.

Como saber comunicar é fazer-se entender, o líder, enquanto gestor de projetos, sistema e de pessoas, este profissional precisa estar capacitado, não apenas para falar, mas para comunicar-se e ouvir. Assim sendo, o bom gestor, antes de qualquer coisa, deve ser eficiente na função de comunicar, o que exigirá o conhecimento do processo de comunicação, o reconhecimento dos fatores que a dificultam e o domínio das regras para torná-la mais eficientes (Carmo, 2011).

Ainda que o cenário contemporâneo evoque mais facilmente os aparatos e acessórios de equipamentos que a envolve, a comunicação ainda constitui a mais notável de todas as capacidades humanas e, necessita ser adequadamente gerida pelas organizações. As pessoas constituem, portanto, o mais importante elemento para as efetivas repostas às mudanças no ambiente das comunicações (Carmo, 2011).

2.3.1 Conduta ética

Existe hoje intensa expectativa que as empresas comportem-se de maneira ética com seus *stakeholders*, grupo formado por fornecedores, consumidores, concorrentes e funcionários. Muitas empresas têm criado seu próprio código de ética,

delineando procedimentos a serem seguidos por seus colaboradores. Ocorre que, com frequência, esses códigos são elaborados de forma muito genérica ou pouco realista, o que dificulta acreditar que foram feitos para valer. Acontece também que, em muitas empresas esses códigos destinam-se aos empregados, sem que se observe a contrapartida do empregador (Chiavenato, 2010).

Ressalte-se o fato de que há uma crise de valores. Atualmente prevalece uma moral relativa ancorada no interesse pessoal, na vantagem e na eficácia sem menção a valores como a dignidade, a solidariedade e o respeito à vida. Diante desta situação, a escola pode contribuir para a formação ética dos alunos por meio de ações cotidianas que estimulem as relações de respeito entre os grupos, os povos e suas culturas. As instituições escolares não podem ater-se a estas questões, deve ir além do conhecimento científico e do preparo do cidadão para as tecnologias e a comunicação. É preciso aprofundar nos temas socialmente úteis como a defesa do meio ambiente, o combate à violência, ao racismo e à segregação social, assim como os direitos humanos (Libanê, 2004).

Sob a inspiração dos novos ideais de educação, é que surgiu a necessidade de refletir sobre a ética. Ainda que ela não modifique gestores, docentes e alunos em indivíduos éticos, ela pode fornecer os instrumentos que os tornarão aptos a decidirem, em harmonia com o que a coletividade espera deles. Por isso mesmo, a ética estimula o ser humano a ser bem visto e admirado pelos grupos pelos quais passam. É agradável ao indivíduo saber-se referência para a família, para os amigos, e também para a sociedade (Lisboa, 2010).

De forma mais convicta, observa-se que a conduta ética é motivada pela consciência, pela educação e pelos valores morais. Neste sentido, o respeito às regras e normas é consequência da postura ética, pois a finalidade da ética não é punir. Dentro da instituição escolar a ética funciona como instrumento educativo e, para isso, as pessoas necessitam de orientação constante sobre as suas responsabilidades e condutas, bem como de um ambiente no qual os gestores pratiquem estas posturas perante os seus liderados (Lisboa, 2010).

Em decorrência destes aspectos destacados pode-se afirmar que o diretor escolar exerce papel de responsabilidade ao tratar dos investimentos realizados com o dinheiro público. Igualmente é de sua competência a definição de prioridades de acordo com

anecessidade coletiva, o exercício da cidadania e o cuidado com o patrimônio da instituição escolar. E o que pode ser considerado um desafio para o gestor é o fato de que as decisões e práticas sejam compartilhadas por todos, resultando em verdadeira participação social (Dias, 2014).

De igual modo, os códigos de ética devem se orientar pelos princípios da legalidade e da moralidade e ser observado por todos. O desempenho adequado e eficaz da organização depende, por assim dizer, da inclinação de seus agentes na aplicação da lei. Os gestores e seus colaboradores precisam cumprir as leis com muito mais sabedoria. Portanto, a organização deve garantir a igualdade de todos diante da lei, para que desfrutem das mesmas oportunidades. Nem mesmo ordens superiores podem justificar comportamentos ilegítimos (Dias, 2014).

2.3.2 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Outra questão interessante a destacar que as empresas desafiadas a implementar programas de Qualidade de Vida no Trabalho, QVT, envolvem as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e à autonomia para tomada de decisões e oferecimento de tarefas significativas.

Nas últimas décadas, as empresas passaram por modificações profundas ante uma conjuntura marcada pelo desenvolvimento das tecnologias e do capitalismo que favoreceu a mobilidade e a flexibilidade, permitindo possibilidades entre informações e estilos de vida disseminados por redes (Pelbart, 2003). Para atender as mudanças impostas por este novo panorama, as organizações incorporaram aos procedimentos de gestão ações para a promoção da qualidade de vida. Este cuidado baseia-se no pressuposto de que a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho colabora para a inovação e a criatividade, resultando em ganhos competitivos (Rezende & Lima, 2016).

Depois de um tempo de carência de estudos científicos, entre as décadas de 1980 e 1990 devido à situação socioeconômica, do advento da globalização e dos avanços tecnológicos (Martel & Dupuis, 2006), na década de 2000, junto com programas e políticas de gestão organizacional endossado pelo toyotismo e voltados para a satisfação dos clientes, o tema ressurgiu no cenário empresarial. Entre as obras dedicadas ao estudo do assunto, convém destacar a significativa observação feita por Chiavenato

(2010) no que se refere à definição para QVT. O autor ressalta que é uma categoria complexa e, por isso, é necessário considerar elementos como

(...) a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro da equipe e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões e as possibilidades de estar engajado e de participar ativamente. (Chiavenato, 2010, p. 487).

É possível verificar que a Qualidade de Vida no Trabalho abarca aspectos como conteúdo e contexto de cada cargo, porque envolve a postura e o comportamento que determinam a produtividade de um indivíduo e de um grupo. No ambiente organizacional, a motivação, a capacidade de adaptação, a criatividade, a disposição para inovar e ser capaz de agregar valores faz parte deste conceito (Rezende & Lima, 2016). Mas, o que a organização tem como objetivo de tais práticas é o estímulo à produtividade individual e do grupo. A participação do colaborador no processo de decisão é fundamental para a organização do trabalho. Além disso, a QVT está diretamente relacionada à vida profissional do trabalhador, bem como ao melhoramento de sua qualidade geral de vida (Lacaz, 2003).

2.4 - Princípios da gestão da qualidade

Atualmente, fala-se muito de reengenharia e da qualidade nas organizações. A reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação dos processos empresariais que visam incrementar relevantes melhorias em indicadores críticos de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e manutenção na prestação de serviços (Lacombe, 2011).

As mudanças se dão velozmente no ambiente externo à organização e obrigam a reestruturação e à redução de custos, contudo mantendo a máxima qualidade. A esse respeito convém salientar a agregação de valor ao serviço que é prestado ou o produto produzido pela empresa e oferecido ao consumidor, exigindo um esforço metodológico coerente, que aplica conceitos presentes nos estudos sobre as organizações. O cliente é

prioridade absoluta, destaquem-se também o bom atendimento e a sua satisfação (Lacombe, 2011).

Outro ponto essencial é a ampliação do conceito e a preocupação com a qualidade em todas as fases do processo produtivo. E, assim, envolver todas as pessoas para a obtenção desta excelência da qualidade, já que todas as pessoas são por ela responsáveis, ressaltando que a busca por esta melhoria deve ser contínua, já que esta é um processo dinâmico, que se aperfeiçoa permanentemente (Lacombe, 2011).

Outro fator importante é a aplicação de estatísticas, a avaliação de desempenho da equipe, a capacitação e o aperfeiçoamento do pessoal. Por meio desse enfoque, a mudança de mentalidade deve ser enfatizada também com a adoção de novos hábitos e atitudes das pessoas na direção da organização no atendimento do cliente, bem como o estilo de liderança e o melhor meio de comunicação. Como exemplo, pode ser citada a adoção pelo dirigente escolar de uma postura de liderança forte para conduzir as pessoas no caminho a ser seguido em busca da qualidade e para que alcancem as metas e objetivos da instituição (Lacombe, 2011).

Em decorrência desses aspectos destacados, alguns pontos devem ser levados em consideração na necessidade de reengenharia:

1 - Poder do cliente: O cliente é a razão de ser de uma organização. Isso demonstra importância de antecipar-se às necessidades desse cliente (MCTI, 2012).

Além disso, o aumento da competição amplia o poder deste cliente e obriga as empresas a produzir o que ele deseja, com a qualidade e com o preço que ele esteja disposto a pagar, sobretudo na rede privada de ensino, e com máxima qualidade;

2 - Liderança: Para que uma organização possa operar com qualidade, a liderança deve ser exercida com segurança, com capacidade de entender e acompanhar o mercado no qual está inserida. Além do mais, precisa oferecer aos seus liderados, as diretrizes, mas também as condições estruturais como os insumos, de maneira que sejam capazes de dar cumprimento aos processos dos quais participam (MCTI, 2012);

3- Envolvimento das Pessoas: Continuando o estudo dos princípios, este tópico aborda a equipe de colaboradores da organização. Além de a equipe ser o recurso mais valioso, também é fundamental o envolvimento direto de outros colaboradores, pois as conquistas estão intimamente ligadas ao fato de os colaboradores terem consciência da

importância e do objetivo de sua atuação, bem como dos objetivos estratégicos da organização (MCTI, 2012);

4- Abordagem de Processo: O enfoque deste princípio está na relação entre os colaboradores e os processos que formam uma organização. Trata ainda das entradas e saídas de um processo e de prover os recursos para que apresente bom desempenho (MCTI, 2012);

5 - Abordagem Sistêmica para a Gestão: Este princípio recomenda que os processos organizacionais sejam vistos como um sistema, no qual as partes compõem o todo e todas as partes interagem entre si. Desse modo, os processos estarão em harmonia e poderão ser mensurados com mais exatidão (MCTI, 2012);

6- Melhoria Contínua: Esse preceito enfatiza o conhecimento que a equipe de colaboradores possui de como um processo deve e ser bem feito. Partindo dessa perspectiva, poderão ser identificadas maneiras de melhorar ainda mais o sistema (MCTI, 2012);

7 - Abordagem Factual para Tomada de Decisões: De acordo com este princípio, os dados obtidos a partir dos indicadores, auditorias internas e análises críticas que compõem um sistema de gestão da qualidade, possibilitam à liderança detectar tanto as oportunidades como os desafios para, então, tomar as decisões que melhorarão o desempenho e a qualidade dos produtos ou serviços da organização (MCTI, 2012);

8 - Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: Este princípio baseia-se na política do ganha-ganha, na qual os colaboradores e os fornecedores são considerados parceiros da organização. De tal modo é possível obter o compromisso das equipes com prazos, preços e a qualidade dos produtos e serviços, pois sob essa perspectiva, todos são beneficiados (MCTI, 2012).

2.5 Gestão de pessoas e as novas perspectivas educacionais

Tendo por referência as constatações apresentadas, Gil (2001) destaca as prioridades e objetivos do gestor para o século XXI:

Criar uma organização que dê respostas eficazes aos seus clientes; preparar-se para a competição global; tirar o maior partido possível das novas tecnologias; atrair, desenvolver e manter os quadros elevados de pessoal; operar de forma leal, ética, encorajadora e considerando a diversidade de sua clientela; aumentar o diálogo e aprendizagem a nível local e nacional (Gil, 2001, p. 47).

Durante muitos anos, as instituições de ensino conviveram com um confortável ambiente não-competitivo. A procura era maior que a oferta, gerando alta rentabilidade a essas organizações. Desta maneira não fortaleceram o processo de elaboração e implementação da estratégia, atualmente imprescindível para a sobrevivência do crescimento organizacional. Novas empresas surgiram no segmento educacional, bem como as já existentes aumentaram consideravelmente a oferta de cursos tornando o mercado mais competitivo, diminuindo a lucratividade e causando o encerramento de atividades para algumas que não conseguiram sobreviver à crise com que se depararam (Costa, 2003).

Atualmente as escolas não questionam mais a necessidade de inovar e de agir estrategicamente. Entretanto, ao pensarem em estratégias, precisam transpor a barreira do velho e tradicional paradigma de buscar somente soluções de curto prazo. O foco deve ser na transformação permanente de hoje, amanhã e de um futuro mais longínquo, direcionando-se para a superação dos desafios, obtendo e aperfeiçoando a excelência (Costa, 2003).

Cabe ao principal executivo da instituição de ensino ser o líder de todo o processo estratégico, sendo o incentivador para o alcance de metas, rumo à vantagem competitiva. Essa vantagem identifica os serviços e os mercados nos quais a escola tem competências para atuar de maneira diferenciada em relação à concorrência. Tal vantagem está contida na estratégia e pode advir basicamente de três fatores, a saber, dos baixos custos no processo de elaboração de seus produtos e disponibilização de preços atrativos aos clientes, da diferenciação pela qualidade e pela inovação (Costa, 2003).

Na gestão de recursos humanos, a perspectiva sobre as competências é utilizada particularmente na adaptação de alguns sistemas tradicionais de descrição e qualificação de funções, onde se passa a designar por competências aquilo que, em modalidade clássica, se distinguiria pelas responsabilidades e conhecimentos, do mesmo modo inerentes ao exercício de determinadas funções (Ceitil, 2006).

Convém sublinhar que o enfoque na diminuição dos custos não pode prejudicar a qualidade do serviço oferecido, assim como a diferenciação deve se concentrar nos benefícios únicos aos clientes, mas sem altos dispêndios. É a determinação da situação atual, de como está a instituição de ensino, levando em consideração o custo/benefício, a sua missão, seus princípios, a análise do ambiente em que está inserida e suas competências pessoais (Ceitil, 2006).

A instituição de ensino deve ter muito bem estabelecida a sua missão, e princípios para planejar seu caminho em busca de indicadores e metas. A missão de toda organização é a razão de ser da instituição de ensino no seu negócio. Contempla as necessidades sociais a que ela atende, sendo que, as suas habilidades essenciais é o seu foco de atuação. Ao definir sua missão cabe o questionamento: Quem somos? Porque existimos? Quais as necessidades que satisfazemos na sociedade? (Colombo, 2004).

A missão é um forte componente para a estruturação do planejamento estratégico, servindo de alicerce para o seu desenvolvimento, bem como para as definições das políticas e diretrizes organizacionais. Produzir novos conhecimentos contribuindo para o desenvolvimento dos alunos; promover e incentivar ações educacionais que estimulem o aluno em sua vida acadêmica, social e cultural, formar profissionais competentes, incentivando a pesquisa e o desenvolvimento local, regional e nacional (Colombo, 2004).

Estas muitas vezes são vistas nas instituições escolares e apresentam à sua comunidade acadêmica e sociedade ao qual está inserida o seu objetivo de produzir conhecimentos. “A missão não deve ser genérica, e sim objetiva, focada para o negócio da escola. Ela precisa estar ‘viva’, compreendida e praticada por todos que compõem a força de trabalho na instituição” (Colombo, 2004, p. 21). Sendo viva a sua missão, a organização atua de forma a atender os novos tempos, rompendo paradigmas de uma instituição fechada e ultrapassada.

Como pode ser vista, a missão da organização escolar é fundamental em todos os aspectos. Até aqui foram referidas a diminuição dos custos sem que se perca a qualidade, os benefícios aos clientes e a missão. Serão agora discutidos os princípios que se constituem nos compromissos assumidos pela instituição de ensino e que, portanto, servem de balizamentos para suas estratégias, decisões e ações. Caracterizam como a organização educacional e seus respectivos profissionais se comportam para cumprir a missão estabelecida. Pode-se dizer que constituem a *carta magna da*

instituição. Os princípios somente serão válidos se forem adotados e praticados por todos, por isso, não devem ser numerosos, mas concisos e simples, possíveis de serem lembrados facilmente pelos profissionais (Colombo, 2004), tal como se exemplifica:

Quadro 2 Princípios das instituições escolares

Princípios aplicáveis às instituições de ensino:
Estímulo à reflexão crítica e construtiva;
Ética em todas as ações;
Melhoria e inovação nos processos;
Inserção no mundo do conhecimento;
Compromissos com a qualidade;
Capacitação permanente da equipe;
Atualização tecnológica;
Satisfação do cliente;
Responsabilidade social.

O gestor educacional deve ser o condutor de todo o processo administrativo, acadêmico, social e cultural, cabendo a ele incluir os recursos de que dispõe para estabelecer e alcançar os objetivos e metas, bem como uma reflexão apurada de todos os serviços oferecidos pela instituição escolar (Colombo, 2004).

2.6 A gestão escolar

A gestão escolar traz para o contexto educacional elementos importantes visando a ampliar a eficiência da educação ofertada pela escola. Aborda questões concretas para que as escolas tenham condições de cumprir sua função social, pedagógica e política. Além de ensinar com qualidade, possibilita a formação integral dos alunos, atende e contribui para a formação de cidadãos com competências e habilidades indispensáveis tanto para a vida pessoal quanto para a profissional (Lück, 2008).

Ainda segundo Lück (2008), a gestão escolar é um desafio que deve ser encarado com responsabilidade, interesse, formação para o cargo e comprometimento

para que toda a comunidade escolar viva uma história de sucesso. Para tanto, o foco da gestão escolar deve estar centrado no aluno, devendo buscar orientação para resultados satisfatórios, motivação da equipe para alcançar os objetivos propostos e contar com a participação da família para atingir a excelência no ensino. É importante entender que a prática administrativa não acontece de forma isolada e individual, ela acontece no grupo e para o grupo, gerando decisões coletivas e organizadas.

São muitos os conceitos de gestão e todos os envolvidos devem estar comprometidos para alcançar o melhor resultado, buscando um ambiente promissor no trabalho educacional. Um ambiente que valorize as diferentes competências que fazem com que todos compreendam seu papel no funcionamento da instituição de ensino. Nos dias atuais, o gestor encontra muitos desafios ao visar uma proposta de gestão inovadora, participativa e de qualidade. Nesse âmbito, é importante enfatizar a postura a ser adotada pelos gestores que buscam a qualidade:

Realizam gestão; localizam as pessoas; desenvolvem; apoiam-se em ações de confiança; adotam perspectivas de médio e longo prazo; criam: inovam; são originais; puxam e orientam; são todos ouvidos; perguntam o que e por que; aceitam a diversidade aproveitando sua energia para promover a inovação (Lück, 2008, p. 100).

Pode-se inferir que, ao ato de gerenciar configura-se atuar como precursor da visão gestora e está englobado na ação administrativa com competente e eficaz. Pelos aspectos observados é possível apontar características reais do bom gestor na instituição, tendo em vista uma visão integradora, acompanhada da consciência que abrange cada um dos objetivos das áreas de atuação, com o fim de fazer a escola cumprir estes objetivos (Campos, 2011).

Os focos da gestão escolar, portanto é a orientação para resultados, a busca pela liderança, a motivação da equipe para alcançar os objetivos do currículo e foco na participação da comunidade para obter excelência no ensino. Assim, a gestão escolar precisa planejar, organizar, liderar e controlar as pessoas que realizam tarefas na organização (Carmo, 2011).

No contexto atual, um líder não deverá apresentar-se unicamente como falante, mas também como ouvinte. É preciso compreender as limitações, as imposições e o poder do diálogo. O bom relacionamento no ambiente de trabalho conduzirá a todos em

direção a um clima de paz e produtividade, ambas advindas da felicidade e do respeito que emergem da parceria entre líderes e liderados (Carmo, 2011).

A liderança é um fenômeno da sociedade, nascida geralmente de uma necessidade, por meio de certa influência e com vista a uma realização futura. Neste sentido, Chiavenato (1992) afirma que

A liderança é exercida como uma influência pessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto: influência, em uma situação, pelo processo de comunicação e visando objetivos a alcançar (Chiavenato, 1992, p. 147).

Como afirmado anteriormente, de acordo com a necessidade de se compreender o fenômeno da liderança e seus efeitos sobre o meio no qual ela está sendo exercida, criaram-se diversas teorias. Porém, para fins de compreensão, elas podem ser divididas em teorias de traços de personalidade, teorias relativas aos estilos de liderança e teorias situacionais de liderança. Algumas delas serão descritas no próximo capítulo deste trabalho.

2.6.1. Liderança e Gestão democrática

No Brasil, a partir da década de 1980, o ambiente político passou a conviver com o retorno gradual das eleições diretas que deram voz ao povo. Por outro lado, nas instituições de ensino, os professores começaram a reclamar sua participação nas decisões sobre as questões pedagógicas. Para além da função da liderança está quem a exerce e nem todos concordam com a “liderança implícita” do diretor da escola ou centro educativo. Ser líder de um centro formativo não é necessariamente dirigi-lo. Uma pessoa pode ser o diretor e não ser o líder, nem sequer um líder entre muitos outros da instituição. Uma fonte de conflitos nas escolas está no fato de se confundirem os papéis do diretor, de quem se espera que seja ao mesmo tempo líder e administrador, ainda que por definição as condutas para cada papel se excluam mutuamente (Silva, 2007).

Neste sentido, cabe descrever o pensamento de Lapierre (1989 p. 6) que entende a administração e a liderança “como dois pólos de um mesmo contínuo”. Para o autor, um indivíduo exercendo a direção não é totalmente m líder, tampouco um administrador. De um lado, o administrador é diferenciado como aquele que atua em

resposta à circunstância exterior. Explicando melhor, é a pessoa que conduz a organização desejando ser eficiente e eficaz. Enquanto a empresa tem como objetivo reconhecer e atender as necessidades dos consumidores de seu produto ou serviço, o administrador decidirá considerando os recursos disponíveis e as oportunidades e ameaças presentes no ambiente e no mercado.

No outro polo, encontra-se o líder, o indivíduo que dirige a organização, tendo como base a sua visão pessoal. Esta pessoa tomará suas decisões apoiado por sua realidade interior, atuando proativamente neste ambiente ou no mercado. O líder considera os recursos disponíveis para iniciar ou não executar as modificações necessárias no ambiente ou mercado. A organização é menos regulamentada e hierarquizada, mas centralizada neste líder. Assim, este indivíduo traça suas metas em harmonia com os seus desejos e preferências pessoais, criando conceitos e agindo sobre aquele meio. Por sua vez, o administrador profissional tece seus objetivos considerando as preferências dos consumidores e reage buscando o equilíbrio (Lapierre, 1989).

Subjacente a esta ideia, está o conjunto de exigências sociais feitas às escolas nas décadas mais recentes, que têm vindo a descentralizar o foco de preocupação da organização escolar dos aspectos internos para a resposta ao exterior. As escolas são submetidas a um permanente escrutínio por parte da sociedade em geral, das comunidades locais, das famílias, relativos aos serviços que prestam e à qualidade dessa prestação. Longe vai o tempo em que as escolas viviam na sua torre de marfim e o respectivo diretor exercia a sua autoridade com mão mais ou menos firme e sem contestação (Lück, 2009).

Hoje, a exigência é permanente e a gestão escolar não pode se resumir a um exercício rotineiro e burocrático, talvez autoritário, para assegurar conformidades administrativas e pedagógicas. A qualidade dos serviços prestados, desde a recepção dos alunos no primeiro dia de aulas, à realização dos exames, é reivindicada como condição básica de satisfação dos usuários, que já não são apenas os alunos, mas todos quantos, direta e indiretamente, sofrem os efeitos. É um enorme desafio que torna ainda mais candente o exercício de uma liderança partilhada, que envolva todo o grupo em um projeto abrangente e qualificado (Silva, 2007).

Levando-se em consideração que a instituição escolar constitui-se de diretor, corpo docente, discentes, coordenadores, técnicos administrativos, auxiliares de serviço

e o apoio da comunidade, a gestão democrática envolve um processo de participação coletiva, onde todos atuam para a construção da melhoria no âmbito educacional, compreendendo as especificidades pedagógicas do processo educacional das instituições escolares. O trabalho em comum tem por objetivo a conquista do êxito de uma equipe articulada e sucesso em suas práticas escolares, contando com adequada estrutura organizacional, curricular, formas de avaliação da escola e da aprendizagem e formação continuada (Heiderich, 2009).

Segundo este autor, em função dos apontamentos feitos até aqui e dos textos pesquisados pode-se inferir que a gestão democrática acontece através de ações desenvolvidas na instituição e contribuem para o comprometimento dos envolvidos e para a educação mais qualificada, na qual todos deverão estar inseridos com a mesma finalidade. Esse é o real papel de um líder, com forte impulso realizador que tende a gostar dos desafios que lhe permitam a conquista de algo novo em prol de todos.

O conhecimento sobre a gestão democrática está sendo construído diariamente na atuação de cada gestor com sua equipe. Há o consenso de que, para gerar um ambiente no qual todos atuem para alcançar o objetivo comum de garantir a aprendizagem, os diretores precisam desenvolver algumas competências, que são simples na definição, mas complexas na execução, como saber ouvir e levar em consideração ideias, opiniões e posicionamentos divergentes. (Heiderich, 2009, p. 01).

Analisando estas informações, fica claro que o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva. Conforme entende Heiderich (2009), estabelecer a gestão democrática em uma escola requer tempo e planejamento, entretanto os ganhos compensam todo o trabalho, já que as decisões sobre os gastos, a elaboração do projeto pedagógico são compartilhados e a comunidade e a equipe se consideram parte da escola.

2.7 Cultura organizacional escolar

A abordagem da cultura organizacional em contexto escolar remete-nos, desde logo, para o equacionamento da aplicabilidade de um quadro teórico-conceitual

primordialmente concebido por referências ao contexto empresarial, uma vez que se está face a uma organização de índole educativa e, como tal, dotada de especificidades políticas e organizacionais distintas da organização empresarial. Entretanto, a crescente importância conferida à escola como fenômeno estruturador da “investigação sobre a educação” não parece ter contribuído para redirecionar as investigações para o enfoque organizacionalmente referenciado que é grande parte daquelas que continuam a privilegiar, sobretudo, os níveis de análise macro e micro (Lima, 2005):

Não obstante, a escola, enquanto objeto autônomo, nível de análise, organização e contexto específico, tem frequentemente sido ignorada ou apenas subentendida. Na prática, como que esmagada, sem espaço, entre a espada e parede, isso é entre as fortes pressões até há pouco, aparentemente irreconciliáveis das perspectivas macroestruturais de análise, por um lado, e das abordagens micro estruturais por outro (...) seríamos forçados a admitir que a escola represente, afinal, um fenômeno onipresente e constante, por vezes mesmo hegemônico, na investigação em educação, o que é parcialmente verdade, mas não enquanto objeto de estudo primeiro, institucionalmente e organizacionalmente referenciado, enquanto, realidade técnica e empírica complexa, não apenas como contexto local ou periférico de reprodução, não apenas como unidade reconstituível a partir dos estudos de nível micro, não apenas como unidade reconstituível a partir dos estudos de nível macro, não apenas como aglomerado de salas de aula, de professores, de alunos e de práticas (Lima, 2005, p. 10).

Na mesma linha de análise, Barroso (1996, p. 95) refere que o estudo das organizações, especialmente no domínio das ciências da educação, constitui um objeto de investigação recente marcado por uma fase de otimismo durante os anos 1960. Logo em seguida, deu-se um período de frustração decorrente de uma falsa partida baseada no fato de as pesquisas se concentrarem nas peculiaridades de funcionamento da instituição educacional, sobretudo na sala de aula e nas funções do diretor da escola, ou ainda nas relações entre os professores. A recuperação ocorreu já em meados da década de 1980, com a publicação de inúmeros estudos em diversos países, tendo como foco principal a escola como um todo, “numa apreensão holística da sua organização específica”.

Ao analisar as práticas e o funcionamento no interior da escola, o autor comenta que uma das características mais significativas a observar esta “falsa partida” das teorias organizacionais às escolas é que, os pontos fracos dessas teorias elaboradas, primeiramente para atender à gestão de empresas, hospitais e administrações públicas,

não conseguiram descrever uma organização específica como as escolas (Barroso, 1996).

Não obstante as dificuldades de superação e/ou articulação teórica entre as percepções macro e micro analíticas, tem-se assistido atualmente, embora ainda de forma tímida assumida ao despontar de investigações não tanto *sobre* a escola, mas nomeadamente *na* escola, *com* a escola e a *a partir* da escola (Lima, 2005).

Portanto, sem tradição como organização empresarial, a visibilidade da escola é diferente de uma empresa nas características sociológicas e organizacional. O cerne do sistema educativo e, simultaneamente, o controle político, administrativo e burocrático escolar foram trazidos de normas de aplicação universal. A insuficiente autonomia organizacional combinada com a inexistência da direção organizacionalmente localizada e a especificidade dos objetos organizacionais constituídos da instituição escolar reflete um paradigma produzido e imposto para todo o país (Gomes, 2003).

A cultura organizacional em contexto escolar adquire contornos pouco legíveis e insuficientemente. Não se admite, teoricamente, a (co) existência de culturas organizacionais específicas e diferenciadas num mesmo contexto social, a mera transposição para contextos organizacionais de um conjunto de traços culturais difundidos socialmente. Assim, se a especificidade cultural da organização escolar tende a ser determinada pelo condicionalismo imposto pela cultura social, apresentando-se estes como os fatores estruturadores das dinâmicas e comportamentos organizacionais, cabe então questionar o papel invisível que a organização escolar poderá assumir no enquadramento da sua cultura (Gomes, 2003).

À luz desta perspectiva, a escola como organização funciona como um receptáculo ou repositório da cultura nacional, sendo os seus membros conceitualizados, sobretudo, como autores sociais que adotam comportamentos e estratégias de ajustamento às estruturas organizacionais. Esse efeito de contingência da cultura social na cultura organizacional escolar conduz-nos a focar nos fatores que podem ser designados como emergentes da condição social, cultural e econômica dos membros da organização escolar, isto é, professores, alunos, pessoal administrativo, encarregados de educação (Cury, 2002).

Desse modo, cabe enfatizar analiticamente um conjunto de traços culturais socialmente relevantes, problematizando simultaneamente as potenciais variáveis que nos permita melhor compreender a sua especificidade como idade, sexo, a classe social de origem, o tipo de escolaridade e a localização da residênciados membros que

integram as organizações escolares. Trata-se, portanto, nessa perspectiva, de identificar o(s) padrão (ões) cultural (ais) coletivos traduzidos em atitudes, valores, crenças, ideologias e formas de comportamentos que melhor traduzem a peculiaridade da cultura nacional centrando a análise nos efeitos da socialização primária “sobre o modo como o mundo é subjetivamente filtrado e coletivamente apreendido e interiorizado” (Cury, 2002, p. 23).

Contudo, observa-se na aplicação das teorias no contexto escolar, certa polêmica quanto aos conceitos na literatura organizacional e sociológica com debates sobre a cultura organizacional e a cultura empresarial. Mas, a especificidade organizacional escolar funcionaria como o quadro mediador de possíveis transferências críticas de um domínio organizacional para o outro. Esta distinção conceitual, isto é, por cultura organizacional entende o autor que é o conjunto dos pontos de vista de todos os membros, enquanto concepção de cultura empresarial “(...) está essencialmente ligada à história e ao modo de funcionamento de uma organização vista sob a perspectiva da direção”. Compreende um conceito mais restrito que o de cultura organizacional, dirigido a todos os atores (Freitas, 2005, p. 63).

Deste ponto de vista, a cultura escolar seria o reflexo das orientações normativo-culturais produzidas pela direção para todas as escolas, reforçando os pressupostos teóricos anteriormente delineados, nomeadamente a tendência para os atores se ajustarem às orientações recebidas, a que se articula a veiculação de uma concepção passiva do ser humano. Note-se, portanto, que esta distinção conceitual não se enquadra na natureza funcionalista subjacente aos pressupostos teóricos. Estes visualizam a cultura organizacional como reflexo da cultura social pelo qual a sua convocação deve ser metodologicamente acautelada, cumprindo objetivos que se prendam com o exercício de reflexão e equacionamento teórico (Freitas, 2005).

Se a gestão escolar passa a ser entendida como estando a serviço da eficácia educativa/escolar, igualmente pertinente, a cultura, o clima da escola tornam a emergir como variáveis condutoras do alcance daquela meta. Em alguns estudos, a eficácia organizacional escolar, associada ao grau de satisfação profissional e pessoal dos professores e dos alunos, depende do arranjo estrutural de alguns traços da organização, onde se realçam a cultura, o *ethos* e o clima da escola (Freitas, 2005).

Nessa mesma direção, Valle (2004) comenta sobre algumas dimensões organizacionais intrínsecas e extrínsecas que influenciam o alcance dos níveis de

eficácia e satisfação dos professores e dos alunos. As dimensões organizacionais intrínsecas constituem-se das características dos estudantes e o tipo e controle docente exercido em contextos de ensino-aprendizagem na turma e as extrínsecas são de natureza da estrutura do poder, a “estrutura debilmente articulada” ou “estrutura integrada” e o tipo de liderança.

Salienta-se a importância do impacto das relações interpessoais, profissionais e as formas de comunicação entre os professores e com o diretor que contribui positivamente para os resultados de alguns professores, em nível global de satisfação, em desempenho e eficácia organizacional. Esta comunicação integradora gera na cultura organizacional, as fontes de informação intrínsecas e extrínsecas a respeito da performance deste profissional. Desse modo, estes professores estão mais capacitados a determinar objetivos e critérios para o seu próprio desempenho (Gomes, 2001).

Em função destes apontamentos, nas escolas em que os professores percebem a eficácia do ambiente, possivelmente o convívio humano seja mais forte, pois “(...) partilham crenças e valores acerca da missão central da escola” e onde se sentem aceitos e respeitados (Gomes, 2001, p. 204). É válido destacar que nas instituições educacionais nas quais os professores testemunham uma liderança vigorosa, a subordinação a um controle dinâmico dos professores em sua sala de aula também é mais forte.

Assim, a escola é um espaço de mediação entre o sujeito e a sociedade que possibilita a compreensão da importância da educação que se quer para atender à aprendizagem do conhecimento científico, auxiliando e ampliando seu instrumental na formação de cidadãos comprometidos com as mudanças sociais.

III- LIDERANÇA

Liderar significa conduzir, líder é aquele que conduz o grupo. Do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, conforme uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios. A liderança pode ser definida como

(...) um conjunto de fatores associados como a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas (Luck, 2005, p. 23).

Cada vez mais é defendido o conceito de liderança partilhada, uma vez que todos os membros da equipe de trabalho devem estar na liderança da própria equipe. A liderança partilhada é muito apropriada quando as tarefas a desenvolver exigem criatividade e interdependência e sejam complexas. São nestes casos que a visão tradicional de líder isolado, não tem razão de ser. A liderança partilhada é na verdade um trabalho conjunto e de corresponsabilidade (Luck, 2005).

A bem dizer, a liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e comunicação, bem como de flexibilidade. Uma boa liderança exige habilidades interpessoais de tratar com grupos e com indivíduos, transferindo-lhes poder e iniciativa para que descubram a si próprios e encontrem os melhores caminhos para a autorrealização. Entretanto, muitas definições de liderança apontam que liderança “(...) envolve um processo de influência social por intermédio do qual uma pessoa ou grupoinfluencia intencionalmente outras pessoas (ou grupos) para estruturar as atividades e relações num grupo ou organização” (Yukl, 2002, p. 3).

É válido destacar que a liderança, como tal, diz respeito a um relacionamento de influência que tem duplo sentido. Ela orienta-se no sentido de objetivos múltiplos e, em sentido mais amplo, os objetivos de um grupo, organização e sociedade. Embora seja o líder que dispara ou dá início às ações, ele precisa que seus seguidores sejam sensíveis a essas ações, levando em conta as ideias e programas propostos por ele (Hollander, 1978).

A suposição de que o processo de influência esteja subjacente ao fenômeno da liderança representa ponto pacífico reconhecido por vários autores como, por exemplo, Bass (1999, p. 15). Estes autores reconhecem que os líderes possam influenciar os membros do grupo por meio do seu próprio exemplo. Ao mesmo tempo, não descartam a evidência das diferenças individuais no sentido de que os comportamentos são diferentes no desempenho das atividades de grupo. Todavia, esse relacionamento recíproco não é caracterizado necessariamente por dominação, controle ou indução à submissão, mas ocorre de maneira habitual, onde cada uma das partes está aberta e aceita a influência da outra.

O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução dos problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e da ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade para tolerar outras pessoas e capacidade de estruturar o sistema de interação social no sentido dos objetivos em jogo (Stogdill, 1974, p.181 e 182).

Sabe-se, no entanto, que o líder deve estar em condições de preencher muitas das necessidades e expectativas do grupo, ajudando seus membros a lidar com o ambiente interno e externo. É dessa forma que os líderes eficazes têm condições de ajudar a resolver alguns problemas daquelas pessoas que estão sob sua orientação. Tais líderes são por assim dizer, espontaneamente procurados pelos seguidores quando estes não conseguiram chegar à boa resolução das dificuldades. Os mais eficazes sentem como um aspecto positivo o fato de só serem consultados em último caso, depois que o seu grupo fez o que poderia para conseguir a solução almejada. Sem poder contar com um traço especial, conhecido como habilidade interpessoal, muito pouco de tudo isso seria conseguido (Stogdill, 1974).

Complementando as informações, o verdadeiro líder é aquele que percebe esta realidade. Tem consciência de que não basta apenas conseguir resultados e ser eficaz. Torna-se necessário pensar sobre o modo pelo qual se obtém tais resultados. A liderança ideal é feita por quem sabe influenciar sem manipular, é flexível na medida exata para se adaptar rapidamente a situações diversas, não se deslumbra facilmente com o poder que o cargo lhe confere e, acima de tudo, vibra quando os que estão à sua volta são bem sucedidos. Somente o verdadeiro líder tem essa intenção de ajudar ao seu grupo a ponto de vibrar com uma vitória conjunta (Hersey, 2005).

3.1 Principais Abordagens da Liderança

Buscando analisar a evolução do pensamento do construto da liderança, serão utilizadas as principais abordagens de liderança presentes na literatura, a saber, a Carismática, a Transacional e a Transformacional.

- ✓ Abordagem carismática

O processo de influência através do qual o líder engendra mudanças profundas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, levando-os a um comprometimento com os objetivos e missão da organização, aplicáveis quer à liderança carismática quer à liderança transformacional. Apesar da sobreposição existente entre os dois conceitos, é vulgar atribuir à liderança transformacional maior profundidade. Estas novas teorizações, que a década de 1980 deu a conhecer, partilham o fato de perceberem o líder como figura detentora de um conjunto excepcional de características (Rego & Cunha, 2003).

O carisma, vocábulo de origem grega que significa dom divino e de aplicação recente na área da literatura organizacional, está na base destas competências manifestadas pelo líder. Consiste numa espécie de ingrediente mágico da boa liderança. O carisma acaba por ser o resultado do processo de interação entre o líder e os seus seguidores. Parece evidente, contudo, que certos traços do líder, como a autoestima, as convicções, a eloquência, a estabilidade ou o instinto tendem a aumentar-lhe o carisma. O próprio contexto organizacional pode potenciar todos estes efeitos e lançar o líder como fator altamente agregador das necessidades dos colaboradores (Rego & Cunha, 2003). Na verdade,

O processo pelo qual os líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas um componente importante é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores. Os apelos emocionais são realçados com o uso de símbolos, metáforas e representação de eventos dramáticos, e podem ser complementados com a persuasão racional, visando a convencer os seguidores de que a sua estratégia para alcançar as metas partilhadas é viável e eficaz (Yulk, 1994, p. 341).

Percebendo as virtudes do bom líder, há que se destacar a definição de liderança como um processo que implica a mudança dos atores organizacionais de um determinado estado para outro nível de desenvolvimento tendo como fundamento a visão do próprio líder, isto é, a imagem mental projetada pelo líder para evocar o futuro da organização e dos seus agentes. O processo de implementação da liderança carismática é consubstanciado em três fases distintas e referem-se aos comportamentos do líder, ao processo de influência protagonizado pelo líder e às condições facilitadoras conforme procura ilustrar a proposta de (Conger & Kanungo, 1987; Conger, 1989).

De acordo com o que explica o Quadro 3, elaborado por Bass (1995), nota-se que a liderança carismática se apoia no comportamento do líder, no processo de influência e nas condições facilitadoras.

Quadro 3 Fatores explicativos da liderança transacional

Fatores explicativos da liderança carismática	
Comportamento do líder	Extremeza da visão Uso de meios não convencionais Avaliação apurada da situação Visão atrativa e alcançável Assertividade e preocupação com as necessidades dos seguidores Uso do poder pessoal Comportamento exemplar, empreendedor e elitista Agente de mudanças radicais
Processo de influência	Identificação pessoal dos seguidores Faz com que os seguidores internalizem atitudes e crenças que são relevantes para a execução da missão
Condições facilitadoras	Desencantamento dos seguidores ou crise

Fonte: Bass (1995)

Apesar da validade da liderança carismática e dos resultados positivos colhidos por estes líderes nas unidades organizacionais, não é só a existência de líderes carismáticos positivos que se orientam fundamentalmente para as necessidades dos seguidores e da organização. Os líderes carismáticos negativos preocupam-se com as suas próprias necessidades e, por isso, são chamados narcisistas, mas também os líderes carismáticos positivos são suscetíveis de produzirem resultados negativos (Rego, 1998).

✓ Abordagem transacional e transformacional

A seguir, o Quadro 4, também elaborado por Bass (1995), apresenta os fatores explicativos da liderança transacional.

Quadro 4 Fatores explicativos da liderança transacional

Líder transacional	
Recompensa contingente	Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.
Administração por execução (ativa)	Procura e observa os desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas.
Administração por execução (passiva)	Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.
<i>Laissez-faire</i>	Abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.

Fonte: Bass (1995)

✓ Abordagem Transformacional

Ainda que a teoria sobre liderança transacional e transformacional não sejam muito conhecidas, em 1978, assim foi anunciada: “Tratarei a liderança como algo distinto do detentor de poder e oposto à força bruta. Serão identificados dois tipos de liderança: a transacional e a transformacional” (Burns, 1978, p. 4). O autor divulgou o resultado de seu trabalho criando a definição de um tipo de liderança em que o líder insere mudanças tanto na organização onde trabalham como na sociedade. A partir desta revelação outros autores seguiram aprofundando os estudos sobre o tema.

Em uma análise sobre os dois conceitos, Bergamini (1994) entendeu que não é apenas uma questão semântica, mas a liderança transacional e a transformacional discordam entre si quando aplicadas à prática administrativa. De acordo com a autora há necessidade de se compreender que a liderança transacional constitui-se em um modelo de liderança ancorado na capacidade do líder em atender os interesses particulares dos colaboradores e a liderança transformacional, um tipo de liderança que focaliza o desenvolvimento dos seguidores, de forma a tornar possível que se comprometam com os valores coletivos.

É da relação com o colaborador que o líder capta as informações das quais necessita para desempenhar a sua função. Desse modo, o líder influencia ao mesmo tempo em que é influenciado pelo outro.

Nunca deveríamos fingir sobre aquilo que não sabemos, não deveríamos ter medo de perguntar e aprender com pessoas inferiores e deveríamos ouvir cuidadosamente os quadros de pessoal nos mais baixos níveis. Ser um aluno, antes de tornar-se professor, aprender com os quadros de níveis inferiores antes de expedir ordens (Burns, 1978, p. 238).

A liderança transformacional propõe que a influência seja uma avenida de mão dupla com a finalidade de fundar o clima de respeito ao outro. Em função dos apontamentos feitos até aqui e das anotações de Burns (1978), observou-se que, na liderança transacional, o líder instiga e motiva os colaboradores a executarem atividades ligadas ao seu próprio interesse. Segundo estas orientações, a cumplicidade emocional é importante, assim como o respeito mútuo e a confiança que funcionam como as bases para o envolvimento entre seguidores e líder. Entretanto, não se pode confundi-lo com a figura de pai ou psicoterapeuta, ainda que estas personas possam ser consideradas um tipo de líder.

Desse modo, importa refletir sobre os aspectos que são abordados pela liderança transformacional conforme descreve Bass (1995) no Quadro 5.

Quadro 5 Fatores explicativos da liderança transformacional

Líder transformacional	
Carisma	Oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.
Inspiração	Comunica suas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Estímulo intelectual	Promove a inteligência, a racionalidade e a resolução de problemas.
Consideração individualizada	Dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: Bass (1995)

É válido destacar que, ao assumir o papel que lhe é designado, o líder desponta como alguém capaz de lidar com as duas realidades existentes no mundo e na vida pessoal de cada um, isto é, com as fantasias, os sonhos e o simbólico (Bergamini, 1994).

Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores, conseguem implementar mudanças nas suas atitudes e comportamentos, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para alcançar os objetivos da organização.

Procuram elevar as consciências dos seguidores apelando a ideais elevados e valores morais como a honestidade e a honra. “O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes” (Burns, 1978, p. 4).

A bem dizer, Bass (1985) foi o maior pesquisador da obra de Burns (1978) e considera que os líderes transformacionais motivam os seguidores e geram um compromisso destes para com a organização, ao passo que Burns restringe a liderança transformacional aos líderes que recorrem aos valores morais e necessidades de alto nível dos seguidores. Sobre este tema, vale destacar outro fator relevante para o êxito da liderança. Explica que a liderança transformacional tem íntima relação com os efeitos que os líderes exercem sobre os seguidores, ou seja, a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass, 1995).

Quanto à influência idealizada ou carismática é a característica que dá valor ao líder, tornando-o um modelo de talento e influência a que se deve acompanhar. Este indivíduo especial provoca nos colaboradores o sentimento de empatia tanto com a sua pessoa quanto com a missão organizacional que simbolizam. Por isso mesmo o líder é admirado, respeitado e digno de confiança pelos seus seguidores (Bass, 1995).

No que se refere à motivação inspiradora, o líder deve possuir sensibilidade interpessoal, de modo que apreenda a expectativa interna do seu colaborador. Assim, ele utilizará esta expectativa de maneira que satisfaça a necessidade de cada um, elaborando situações que façam sentido para estes e que também sejam desafiadoras. Desse modo, o líder alcança desempenhos que vão além dos padrões habituais (Bass, 1995).

No que tange à estimulação intelectual, esta se refere às ideias e valores dos colaboradores. Conhecendo-as, o líder provoca a criatividade dos seguidores, com sabedoria, guia-os a apresentar as novas ideias e respostas criativas para os problemas, enquanto a organização alcança seus objetivos e torna possíveis mudanças indispensáveis. Assim, Bass (1985, p. 31) define carisma como “um ingrediente da liderança, mas que em si mesmo não é suficiente para o processo transformacional”. Contudo, entende que um líder pode ser carismático e não ser transformacional, mas, por outro lado, o líder transformacional possui um conjunto de qualidades e atributos que o tornam carismático. Para o autor, o carisma é algo que os seguidores lhe atribuem e que provém dessa relação social, em que este simboliza os ideais e identidades.

3.2 Teorias de Liderança

Conforme esclarece Maximiano (2010), o tema liderança é de tal maneira importante que se converteu em um tema de moda, típico da atualidade,

A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. Cada uma dessas figuras tem objetivos próprios, cuja realização depende de outros. Em grande parte é sua capacidade de liderança que está em foco quando se avalia o sucesso ou fracasso dos outros, na realização desses objetivos (Maximiano, 2010, p. 277).

Cumprе salientar que o líder é mais necessário nas situações instáveis, isto é, para mudar situações ou resultados. Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores. Podemos dizer que, do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios (Maximiano, 2010).

O líder deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, ele age de diferentes maneiras. Deve ser capaz de ordenar, de comandar, de motivar, de persuadir, de dar exemplos pessoais, compartilhar os problemas e ações, também de delegar e cobrar resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o perfil do liderado (Maximiano, 2010).

3.2.1 Evolução da teoria dos estilos de liderança

A compreensão do que representa a liderança nos dias atuais exige o conhecimento prévio dos caminhos pelos quais passaram as teorias administrativas ao longo do tempo.

Tradicionalmente, a ciência e a prática da liderança limitaram seu foco de investigação e o investimento no desenvolvimento individual da liderança, ou seja, no

desenvolvimento de profissionais com atributos e habilidades para liderar à frente de cargos de gestão. Esse foco tradicional reconhece a liderança como propriedade de alguns indivíduos, de quem a organização torna-se dependente para o alcance de seus desafios. O marco fundamental nos estudos e trabalhos acerca do executivo, que fluíram para a discussão sobre liderança foi estabelecido por Barnard (1938).

O papel do executivo é ser comunicador e tomador de decisões que emprestem qualidade e moralidade à coordenação da atividade organizada. A autoridade é tida como fruto da interação e está sujeita à aceitação, à compreensão, à consistência organizacional e à capacidade individual. E aqui se destaca que após o trabalho de Barnard (1938), os estudos destinaram-se a procurar traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade capazes de diferenciar líderes de não líderes, acreditando ser a liderança nata e não construída, privilegiando fatores como inteligência e dominação.

Instauram-se então as Teorias dos Traços. De acordo com os seus princípios, o líder poder ser visto como fato psicossocial, carismático ou grande homem histórico, isto é, aquele com qualidades superiores como a idade, a altura, a saúde, energia, a beleza, a inteligência, a instrução, o julgamento, a originalidade, a adaptabilidade, a ambição, a iniciativa, a integridade, a confiança em si e o senso de humor (Aubert, 1991).

Por mais de meio século, pesquisas frustradas procuraram identificar traços que garantissem o sucesso dos líderes. Descobertas cumulativas revelaram que não existem traços universais, que os traços prevêm melhor a liderança em situações fracas do que nas situações fortes; deixam pouco claras ou evidentes as relações de causa e efeito do sucesso na liderança; servem mais para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (Robbins, 2002).

Apesar dessas limitações, a teoria dos traços serviu, em parte, para explicar porque algumas pessoas buscam posições de liderança e porque agem de forma distinta quando em posições de liderança (Santos, 2003). As análises comparativas dos traços dos líderes com os indivíduos comuns revelaram que os líderes têm determinados traços de personalidade como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade, mas as pessoas que têm estes traços não são, e nem sempre se tornam líderes (Sobral, 2008).

Já as pesquisas de comparação de líderes eficazes com os líderes não eficazes, apesar de ressaltarem as mesmas características necessárias a um líder, revelaram que a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características e sim do ajustamento das características do líder à situação. Após o movimento dos traços, no final da década de 1940, a abordagem mudou seu foco para o comportamento dos líderes, surgindo as Teorias Comportamentais. Estas tentaram verificar não o que os líderes eram, mas o que faziam, procurando isolar as características comportamentais de líderes eficazes. Essas teorias tornaram-se mais estimulantes, já que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, não mais considerados natos ou inatos, conforme preconizava a teoria dos traços (Sobral, 2008).

A esse respeito convém destacar que há quatro estilos de liderança, isto é, democrático, autoritário, *laissez-faire* participativo (Teixeira, 2013), conforme demonstrando no Quadro 6.

Quadro 6 Estilos de liderança

Líder	Característica
Democrático	Participação; está envolvido com o processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Seu poder é conferido pelo grupo e pela preocupação com as relações humanas;
Estilo autocrático	Caráter de decisão. O poder é conferido pela posição e foco na tarefa;
Estilo <i>laissez-faire</i>	O líder deixa o grupo a seu próprio cargo.
Participativo	Envolve os subordinados na tomada de decisões, mas tem sempre a última palavra.

É verdade que diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança, mas os líderes eficientes são semelhantes em um aspecto crucial, isto é, todos têm o que se conhece como inteligência emocional (Teixeira, 2013).

Não há uma única e melhor forma de liderar e a crença de que algum estilo de liderança sempre será eficaz, independentemente da situação, pode não ser verdadeira.

Um conjunto de dados demonstra que, em muitas situações, as ações do líder podem não ser relevantes devido a certas variáveis individuais, de trabalho e organizacionais. Essas variáveis podem servir como substitutos da liderança ou, como uma reposição da influência do líder, tornando-a desnecessária e redundante (Teixeira, 2013).

São exemplos da experiência, a habilidade, o treinamento, a orientação profissional, o trabalho estruturado, a satisfação intrínseca no trabalho e o grupo de trabalho coeso. Porém, outras variáveis podem neutralizar o impacto do líder sobre os subordinados, consistindo-se nos neutralizadores, isto é, variáveis que evitam que o líder se comporte de certa maneira, ou anulam os efeitos de suas ações. Todavia, a despeito das vozes que julgam possível reduzir a definição para a expressão liderança, cabe destacar que a liderança não é apenas o cargo de líder, mas ela também requer a cooperação por parte das outras pessoas envolvidas na organização (Teixeira, 2013).

IV METODOLOGIA

4.1 Problema de pesquisa

A liderança é hoje um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. As mudanças impostas pelo ambiente macroeconômico, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e pela própria concorrência proporcionam grandes transformações e desafios que afetam diretamente os perfis dos líderes nas organizações. Apesar de não ter sido devidamente pesquisada nas organizações como fator produtivo ao longo da história da administração, foi frequente e tradicionalmente conceitualizada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais (Yukl, 1989; Aubert, 1991; Bergamini, 1994).

A liderança envolve um processo de influência em todos os sentidos; de cima para baixo, de baixo para cima e para os lados, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos. Não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (Hollander, 1978).

Conforme evidenciado e diante deste contexto coloca-se o problema: em que medida cada estilo de liderança se utiliza de diferentes comportamentos para influenciar seguidores a fim de atingir os objetivos?

4.2 Objetivo geral

Verificar a percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor e as suas influências em vários aspectos do funcionamento da escola.

4.3 Objetivos específicos

1-Recolher elementos acerca da opinião que os docentes têm sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor da escola alvo da pesquisa.

2-Analisar a percepção dos docentes sobre o perfil dos gestores e a sua influência no desempenho do corpo docente e no desenvolvimento profissional e formação continuada dos professores.

3-Examinar a percepção dos docentes sobre o perfil dos gestores e a sua influência nas relações com os pais e comunidade escolar, bem como na resolução de problemas e tomada de decisões.

4.4 Relevâncias da pesquisa

A relevância do tema proposto pode ser atribuída à importância do assunto "liderança" tanto para fins acadêmicos quanto para fins organizacionais. Neste caso, convém destacar que o conhecimento dos traços comportamentais dos líderes e das relações de influência destes com seus liderados são valiosos para os resultados da organização. Liderança é “uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida

através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico ou outros objetivos” (Vergara, 1999, p. 19). Está associada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas para a realização dos objetivos organizacionais.

4.5 Contexto do Estudo/População/Amostra

A Escola Estadual “Coronel Vieira” localiza-se no centro da cidade de Cataguases, MG, com uma população de 75.000 (setenta e cinco mil) habitantes no estado de Minas Gerais. Entre as principais atividades econômicas estão os serviços de saúde, educação, indústria e comércio. A escola atende a um público diversificado, de famílias com carência econômica, que buscam a escola por ser modelo de qualidade na cidade.

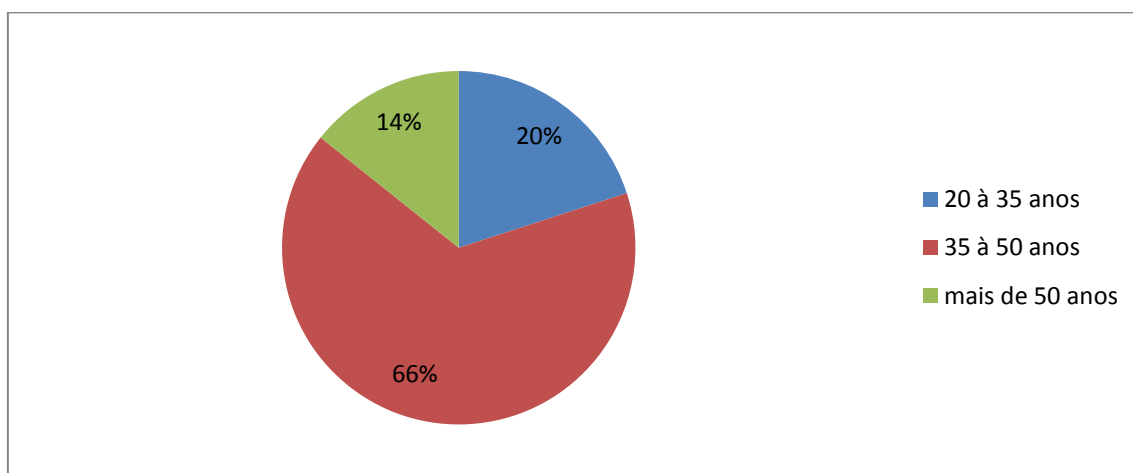
Atualmente atende a uma clientela de 650 (seiscentos e cinquenta) crianças com idade de seis a onze anos de idade. Seu espaço físico é tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, IPHAN, com mais de um século de prestação de serviços educacionais. A escola dispõe de salas de aulas amplas e arejadas, sala de direção, secretaria e espaços livres para recreação e aulas de educação física, uma biblioteca e um laboratório de informática.

No ano letivo de 2015/2016, a escola contava com uma equipe de 65 profissionais arranjados em regentes de turma, professores de educação física, docentes do Projeto de Educação Integral, atendendo a crianças no período integral de escolaridade, um vice-diretor, dois supervisores pedagógicos, equipe administrativa e técnica. Entretanto, para a realização deste estudo foi constituída uma amostra de conveniência com o corpo docente da escola, isto é, 35 docentes atuantes na instituição escolar, incluindo dois supervisores escolares e, com 100% de participação.

Apresenta-se em seguida a caracterização dos docentes.

Assim e no que se refere à idade verificamos os dados obtidos no gráfico seguinte:

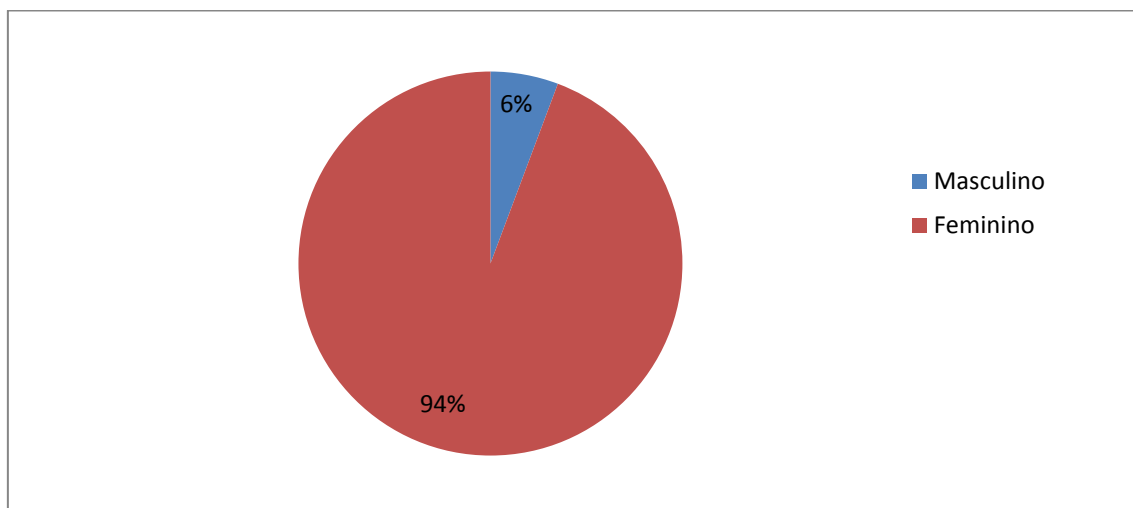
Gráfico 1: Idade



Verificaram-se no gráfico 1 que 60% dos docentes estão na faixa etária de 35 a 50 anos, 23 indivíduos (66%); na faixa de idade que varia de 20 a 35 anos e 20%, isto é, sete indivíduos, enquanto os docentes com mais de 50 anos são 14% ou seja, 5 indivíduos.

No gráfico seguinte apresenta-se a distribuição quanto ao Género

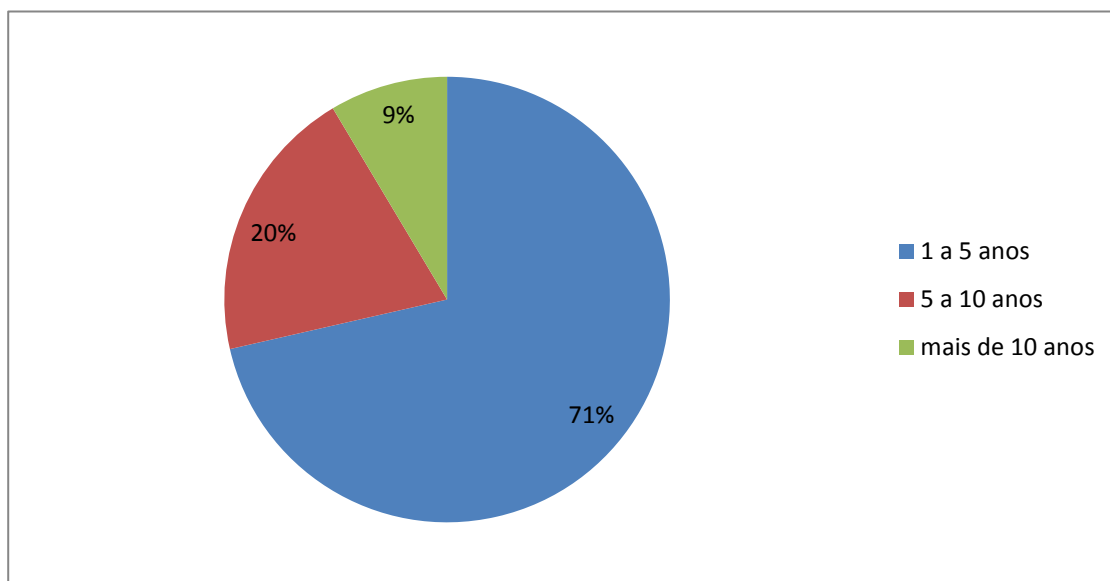
Gráfico 2: Género



No gráfico 2 observou-se que 94% (noventa e quatro), ou seja, 33 dos profissionais são mulheres e dois homens são os docentes de educação no Ensino Fundamental.

No que se refere ao tempo de serviço na escola, verificou-se o que consta no gráfico seguinte:

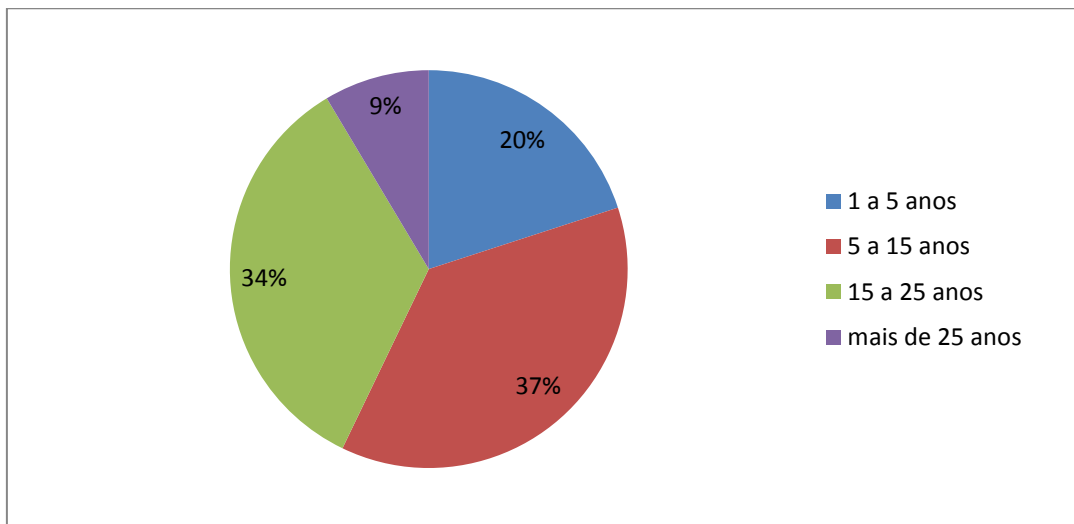
Gráfico 3: Tempo de serviço na escola



No gráfico 3 notou-se que três dos docentes (9%) têm mais de dez anos de tempo de serviço na escola, ao passo que sete indivíduos (20%) têm de 5 a 10 anos e, 25 (71%) têm de um a cinco anos de tempo de serviço na escola.

Já no que se refere ao tempo de serviço geral na carreira verificam-se os resultados no gráfico em baixo

Gráfico 4: Tempo de carreira

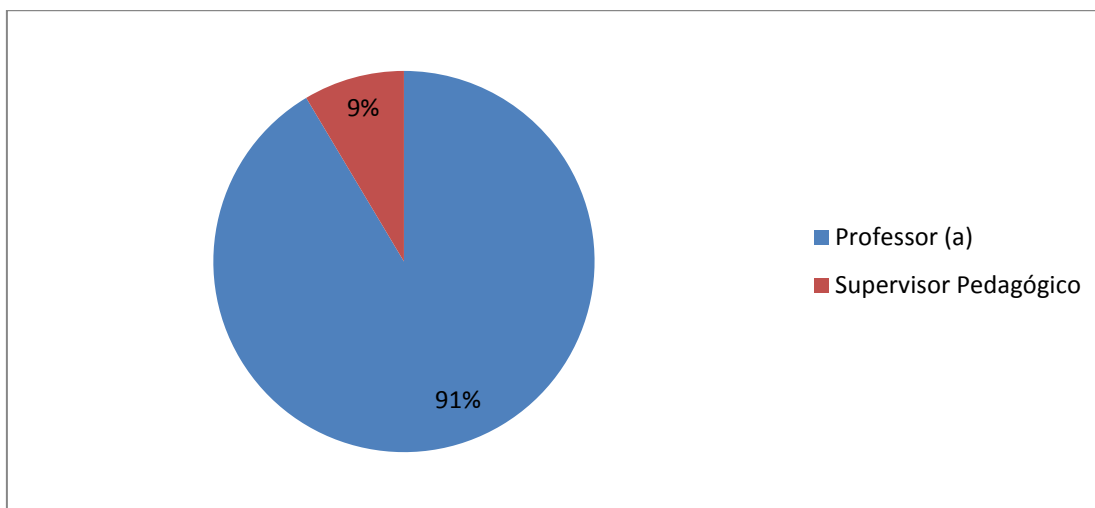


Observa-se no gráfico 4 e em relação ao tempo de pode-se observar, através do gráfico, que na equipe a prevalência de 13 docentes atua na educação entre cinco e 15anos (37%), outros 34% que é igual a 12 docentes, têm carreira entre 15 e 25 anos,

sete docentes (20%) tem de cinco a 15 anos de tempo de carreira e, somente 3 (9%) dos docentes tem de 1 a 5 anos de carreira.

Questionaram-se aos inquiridos sobre qual o cargo desempenhado na escola.

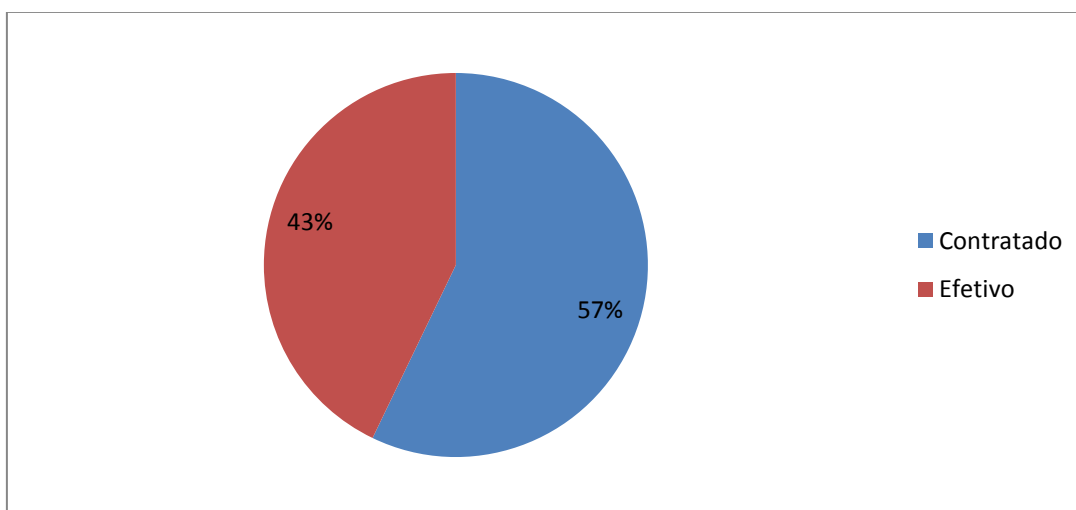
Gráfico 5: Cargo desempenhado



Pode-se verificar no gráfico 5 que 91%, 33 dos participantes são professores, sendo que 9% são supervisores pedagógicos.

Já quanto ao tipo de contrato na escola verificaram-se os resultados no gráfico 6

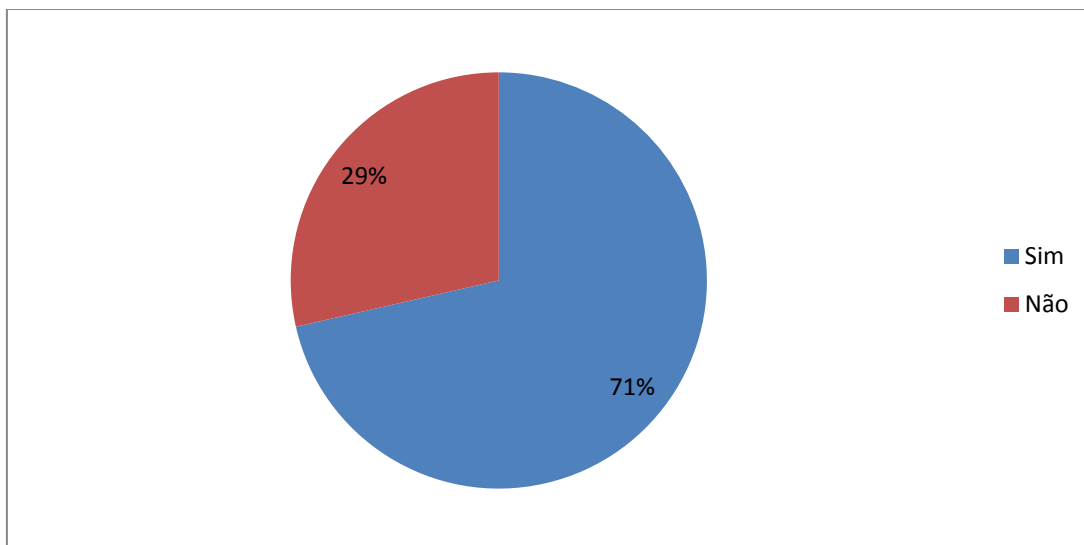
Gráfico 6: Tipo de contrato na escola



A análise do gráfico anterior indica que 20 indivíduos (57%) trabalham como contratados e, 15 (43%) são efetivos.

Ao inquirirem-se os participantes sobre se trabalhavam em mais alguma instituição verificou-se no gráfico 7 o seguinte:

Gráfico 7: Trabalha em outra instituição de ensino



No gráfico acima, constatou-se que 71%, portanto, 25 profissionais trabalham em outras instituições e, 9 (29%) trabalham apenas na instituição em estudo.

Em síntese, as prevalências são para 27 professores; docentes do gênero feminino; idades compreendidas entre 35 e 50 anos; 11 docentes têm de cinco a 15 anos de tempo de carreira; 25 trabalham em outras instituições; a maioria dos profissionais tem mais de dez anos de carreira profissional, 25 deles são contratados e, 25 trabalham de um a cinco anos na escola.

4.6 Instrumentos e procedimentos

Com o objetivo de recolher elementos acerca da opinião que os docentes têm sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor da escola utilizou-se um inquérito por questionário construído com base na literatura (Chiaventato, 2005; Bexiga, 2008; Castro, 2010), foi validado por três professores doutores. Depois de validado chegou-se à versão final (anexo 1). Este questionário é constituído por sete quadros com questões fechadas.

O inquérito por questionário é um instrumento de coleta de dados que segundo Soeiro (2001) é a técnica mais adequada para “estudar a opinião, atitudes e pensamentos” de um número amplo de indivíduos. A elaboração do questionário pressupõe a garantia do anonimato, bem como a utilização de uma linguagem clara que não origine dúvidas, além da formulação de questões que não influencie os inquiridos.

A realização de inquéritos por questionário apresenta vantagens aplicáveis a um universo de indivíduos; garantir o anonimato e não necessitar de ser respondido de imediato. Por outro lado, não permite adaptar as questões às características do inquirido; não possibilita esclarecimentos sobre os assuntos menos claros e não garante que as respostas tenham sido dadas individualmente e ser utilizado num universo homogêneo (Martins, 1996).

O questionário foi aplicado e respondido pelos 35 docentes atuantes na instituição escolar, com autorização do diretor, (Anexo 2), sendo recolhido posteriormente para tratamento estatístico de dados.

Os questionários impressos são compostos por perguntas fechadas, com três opções de resposta, isto é, “sempre”, “às vezes” e “nunca”.

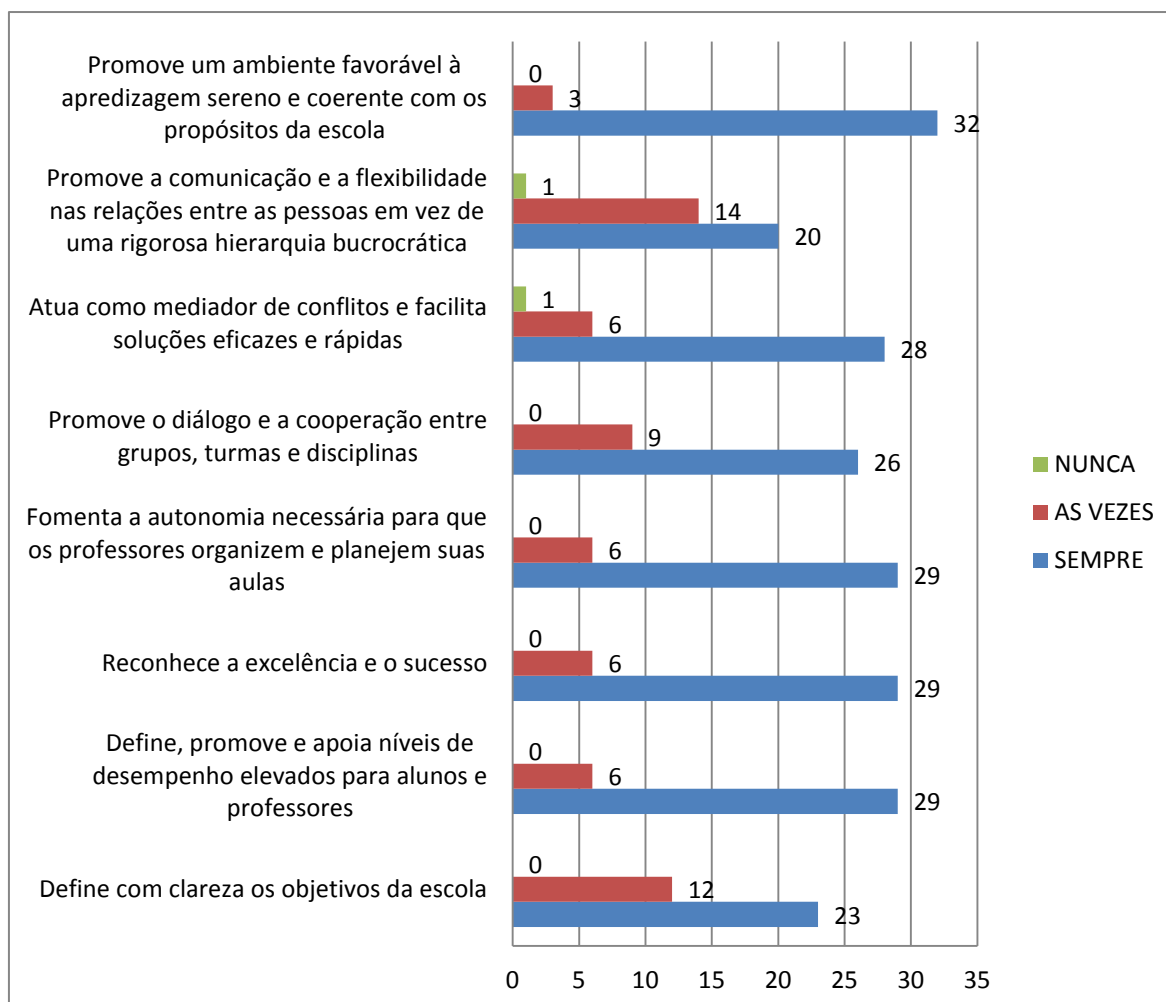
Para a opção que não foi marcada nenhuma vez foi atribuído 0 (zero). E, ao contrário, uma opção marcada determinadas vezes é traduzida em um número que pode chegar a 35, número total de inquiridos. Contudo, para cada pergunta será considerada apenas uma opção de resposta. Os dados foram tratados de forma que, agrupadas, as respostas aos quesitos das questões fossem traduzidas em números.

V APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para mais fácil leitura optou-se por relacionar os dados obtidos nos questionários com os objetivos específicos definidos. Assim, os dados foram coletados nos questionários e organizados de forma a se traduzirem na forma de gráficos

Para o objetivo **recolher elementos acerca da opinião que os docentes têm sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor da escola**, obtiveram-se os resultados constantes dos gráficos seguintes:

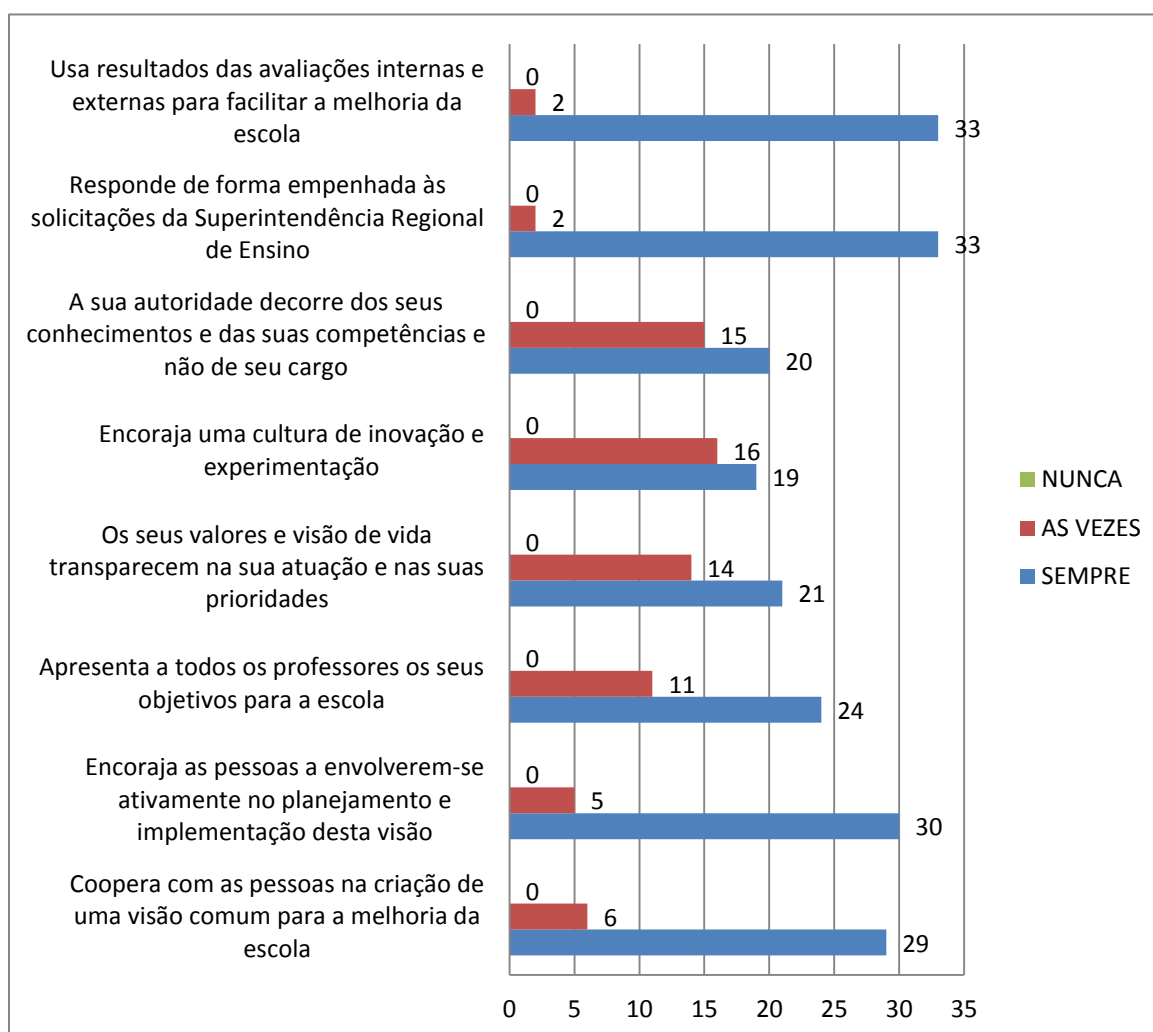
Gráfico 8: Opiniões dos docentes relacionadas ao diretor



No gráfico 8 e no que diz respeito à visão sobre o diretor, 32 participantes da aprendizagem e é coerente com os propósitos escolares. Porém seis integrantes da pesquisa avaliaram que o gestor não consegue promover, com sucesso, a comunicação e a flexibilidade nas relações com as pessoas, devendo, portanto, ainda se apoiar na rigorosa hierarquia burocrática. E ainda, 12 professores consideram que “às vezes” há clareza na definição dos objetivos da escola.

O gráfico a seguir apresenta a percepção do corpo docente em relação ao gestor educacional.

Gráfico 9: Liderança e gestão educacional: atuação do gestor



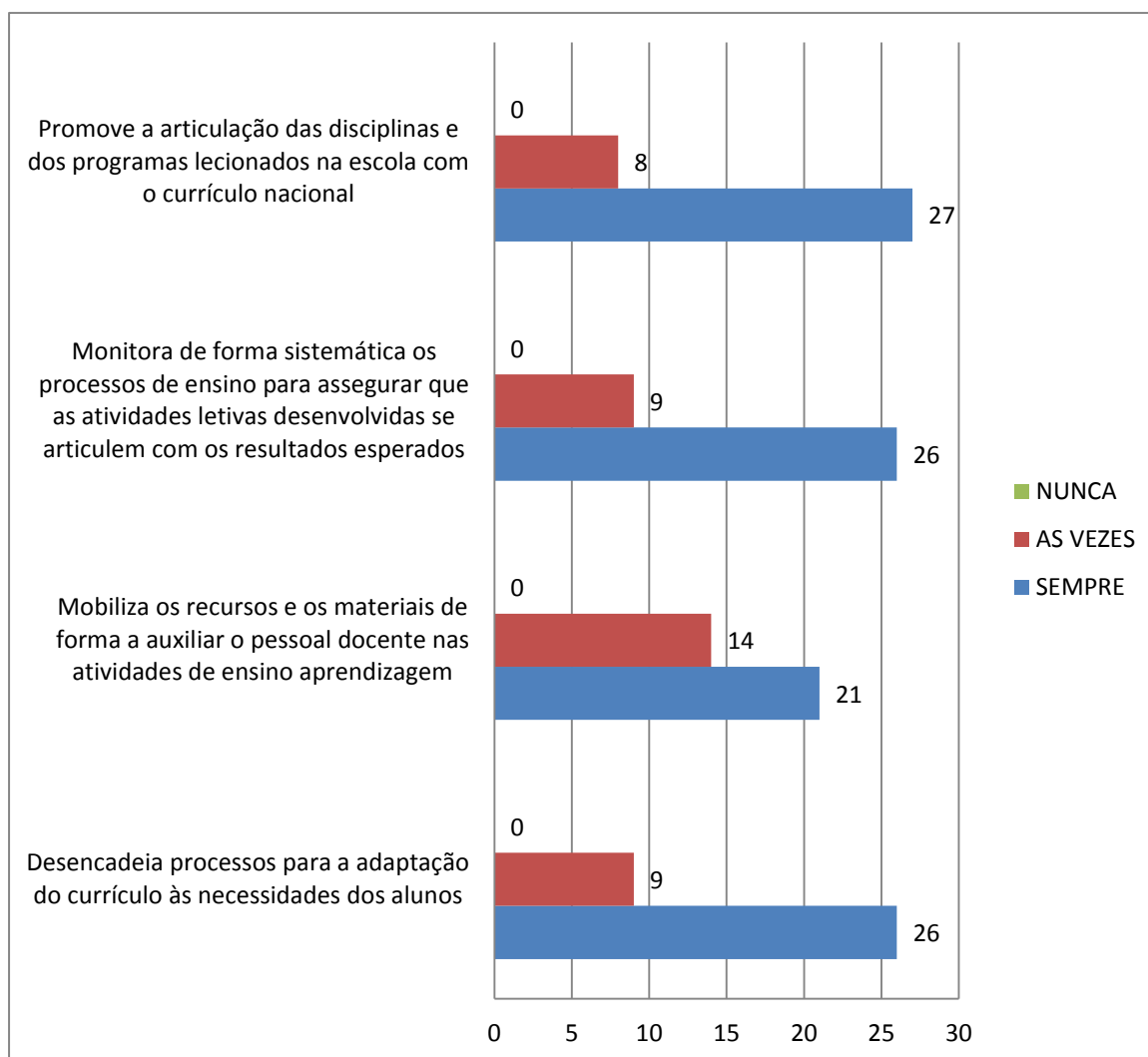
Do universo de 100% de 35 participantes da pesquisa, 33 informaram que o diretor “sempre” usa os resultados das avaliações internas e externas para promover a melhoria da escola e, também atende às solicitações da Superintendência Regional de Ensino. Contudo, outro ponto que merece destaque é o fato de que, enquanto 19 entrevistados responderam que o diretor “sempre” encoraja a inovação e a experimentação na escola, 16 inquiridos responderam que somente “às vezes” percebem esta atitude. E, praticamente o mesmo número de participantes entende que a autoridade do gestor decorre dos seus conhecimentos e competência e não de seu cargo.

O mesmo gráfico aponta outras informações que precisam ser descritas. A direção da escola encoraja as pessoas a se envolverem no planejamento e implementação dos objetivos. Neste item 30 pessoas responderam que o gestor

“sempre” incentiva os docentes. Do mesmo modo, 29 inquiridos consideram que “sempre” recebem a cooperação do diretor no sentido de promoverem a melhoria na escola.

O próximo gráfico representa a análise sobre currículo e suas adaptações.

Gráfico 10: Desenvolvimento do currículo: a gestão e currículo escolar

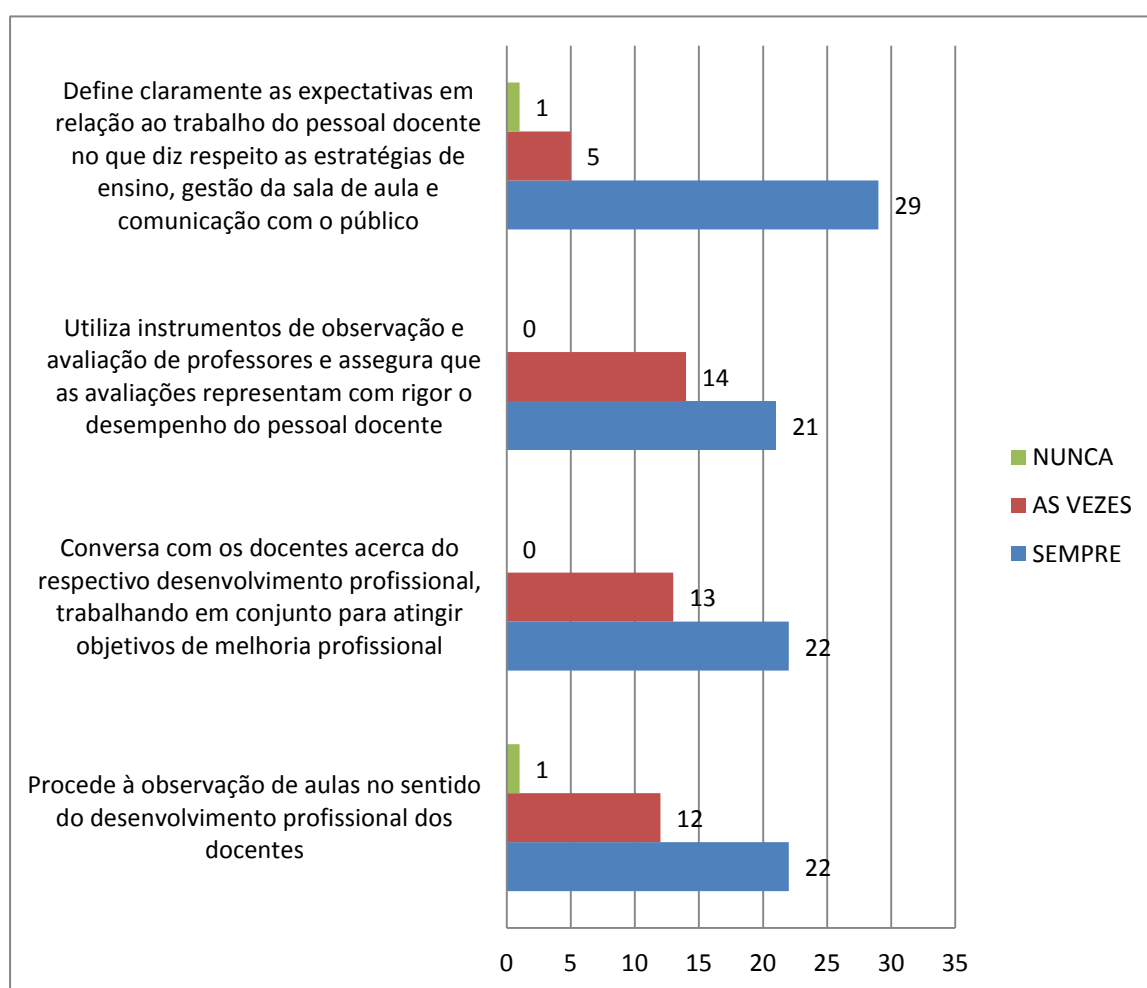


De acordo com os resultados apresentados no gráfico 10, observou-se que 27 inquiridos na pesquisa entenderam que a gestão fomenta a articulação das disciplinas e dos programas aplicados na escola com o currículo nacional. Também monitora sistematicamente os processos de ensino com o objetivo de garantir que as atividades se articulem e produzam bons resultados. Além de 26 participantes da pesquisa que entendem que o diretor incentiva os processos para a adaptação do currículo às necessidades do aluno.

Porém, 14 participantes responderam que, apenas “às vezes” o gestor mobiliza os recursos e materiais de forma a auxiliar o pessoal docente nas atividades de ensino aprendizagem e os outros 21 inquiridos pensam que o gestor “sempre” observa este quesito.

Para responder ao **objetivo Analisar a percepção dos docentes sobre o perfil do gestor e a sua influência no desempenho do corpo discente e no desenvolvimento profissional e formação continuada dos professores**, questionou-se aos participantes e obtiveram-se os seguintes resultados.

Gráfico 11: Gestão das pessoas



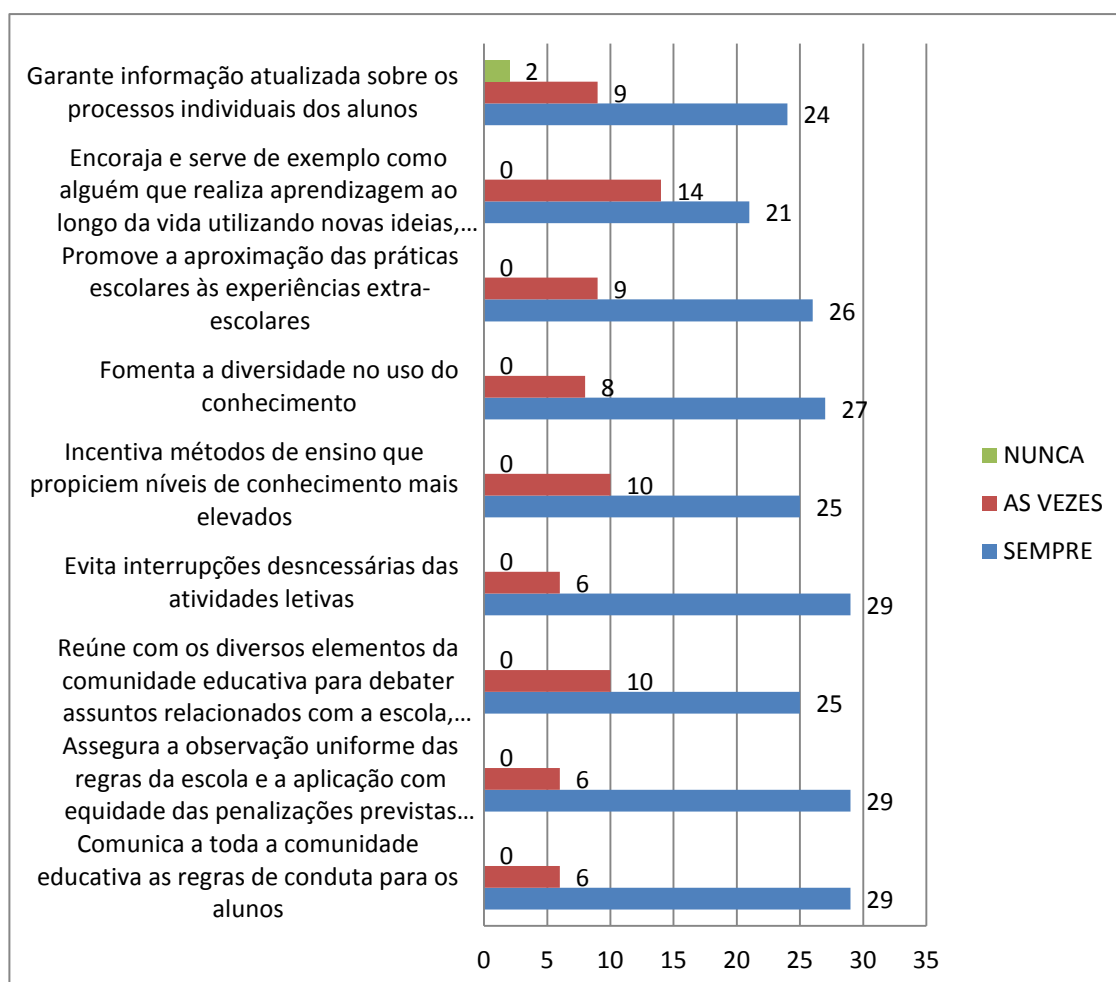
Ainda que o gráfico 11 tenha indicado que 29 dos inquiridos na pesquisa perceberam que o gestor “sempre” define com clareza as expectativas referentes ao trabalho da equipe docente com as estratégias de ensino, gestão da sala de aula e comunicação com o público. Outros 14 participantes apreenderam que somente “às vezes” o diretor utiliza, satisfatoriamente, instrumentos de observação e avaliação de

professores, assim como não considera que as avaliações representem o desempenho dos docentes. De igual modo, não discute com os docentes o desempenho profissional usando a observação das aulas para, então, alcançarem os objetivos.

Outros 21 inquiridos relataram que “sempre” são utilizados instrumentos de criteriosa avaliação dos docentes e 22 enfatizaram a comunicação, trabalho em equipe, incluindo acompanhamento nas salas de aula. Entretanto, 12 participantes desta pesquisa entendem que somente “às vezes” o diretor assiste às aulas com o objetivo de avaliar o desenvolvimento profissional docente.

O gráfico seguinte analisa o gestor educacional perante o desempenho do corpo discente, seu desempenho, desenvolvimento e capacidade de fomentar adaptações.

Gráfico12: Gestão dos alunos: o gestor educacional e o desempenho do corpodiscente



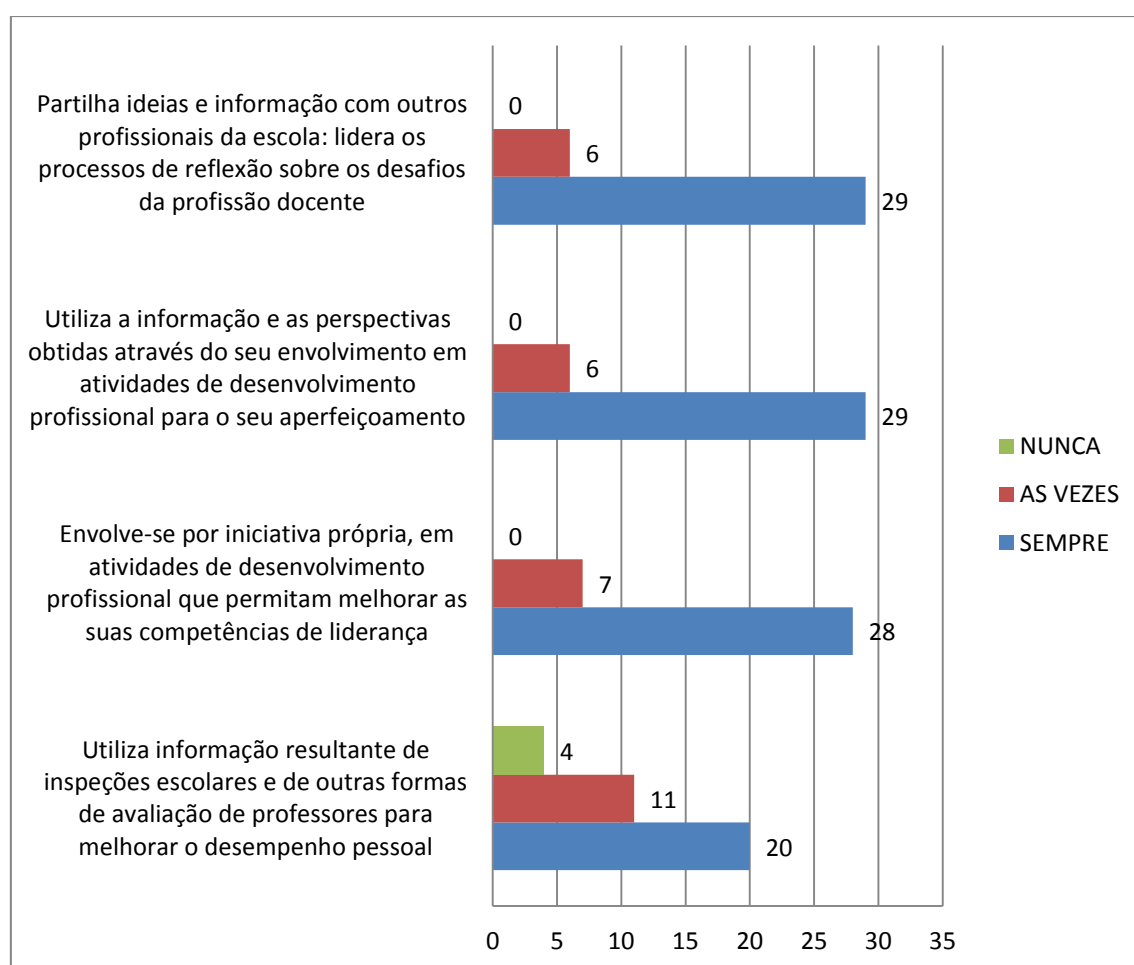
A análise dos resultados desse gráfico apontou que o gestor interrompe as aulas apenas quando é necessário como disseram 29 participantes desta pesquisa; outros 29 inquiridos responderam que o cumprimento das regras escolares e a aplicação das punições previstas no regulamento são realizados corretamente e, do mesmo modo, 29

responderam que o gestor “sempre” anuncia à comunidade escolar as regras de conduta para os alunos.

Além disso, 25 inquiridos responderam que “sempre” está aberto um canal de comunicação com os alunos e com a comunidade educativa. Visto por outro ângulo, outros 14 inquiridos analisaram que o gestor, somente “às vezes” encoraja e dá exemplo como alguém que realiza a aprendizagem contínua, adotando novas ideias.

O próximo gráfico, questiona o desenvolvimento profissional e a formação continuada.

Gráfico 13: Desenvolvimento profissional e formação continuada



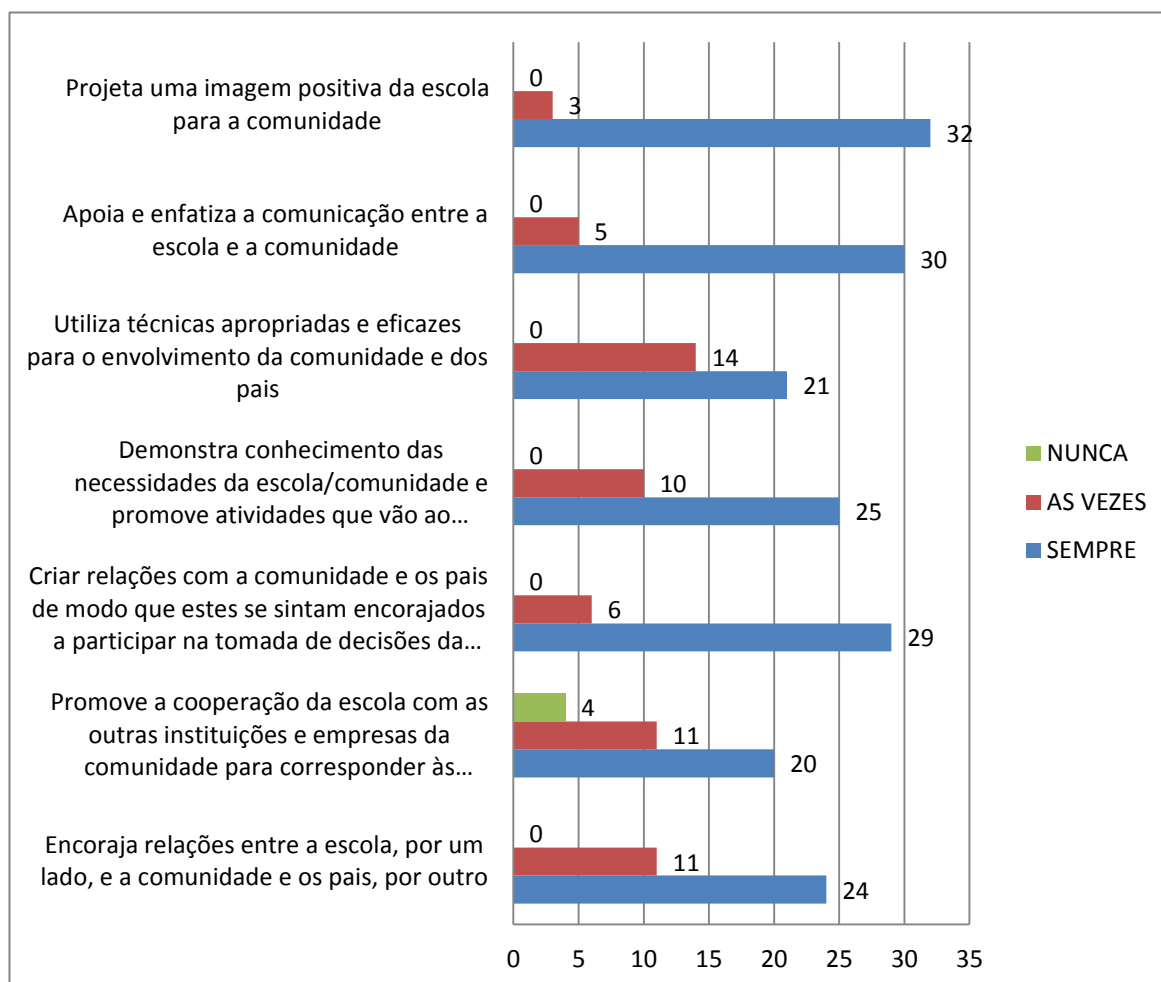
Quanto ao que é inquerido neste gráfico, 29 inquiridos responderam que o líder “sempre” partilha informações com os profissionais da escola, conduz as reflexões sobre os desafios da profissão, aproveita o produto de avaliações para se aprimorar como pessoa e, 28 responderam que o gestor envolve-se em atividades de desenvolvimento profissional para melhorar suas competências. Além disso, 20

docentes percebem que o diretor utiliza as informações obtidas ao participar de atividades de desenvolvimento profissional da equipe.

Porém, se 20 docentes entendem que o gestor “sempre” aplica os resultados das avaliações dos professores para melhorar o seu desempenho, outros 11 docentes consideram que o gestor escolar apenas “às vezes” aproveita os resultados das inspeções e outras avaliações de professores para melhorar o desempenho pessoal e, outros quatro observaram que o diretor “nunca” utiliza estas informações.

Para responder ao terceiro objetivo **Analisar a percepção dos docentes sobre os perfis dos gestores e a sua influência nas relações com os pais e comunidade escolar, bem como na resolução de problemas e tomada de decisões**, colocaram-se várias afirmações aos participantes para que as escolhessem. Obtiveram-se:

Gráfico 14: Relações com os pais e comunidade escolar



Podemos verificar no gráfico 14, o aspecto do desempenho do diretor escolar nas relações com os pais de alunos e a comunidade escolar foi considerado por 32 participantes da pesquisa como uma imagem positiva que a comunidade tem da escola.

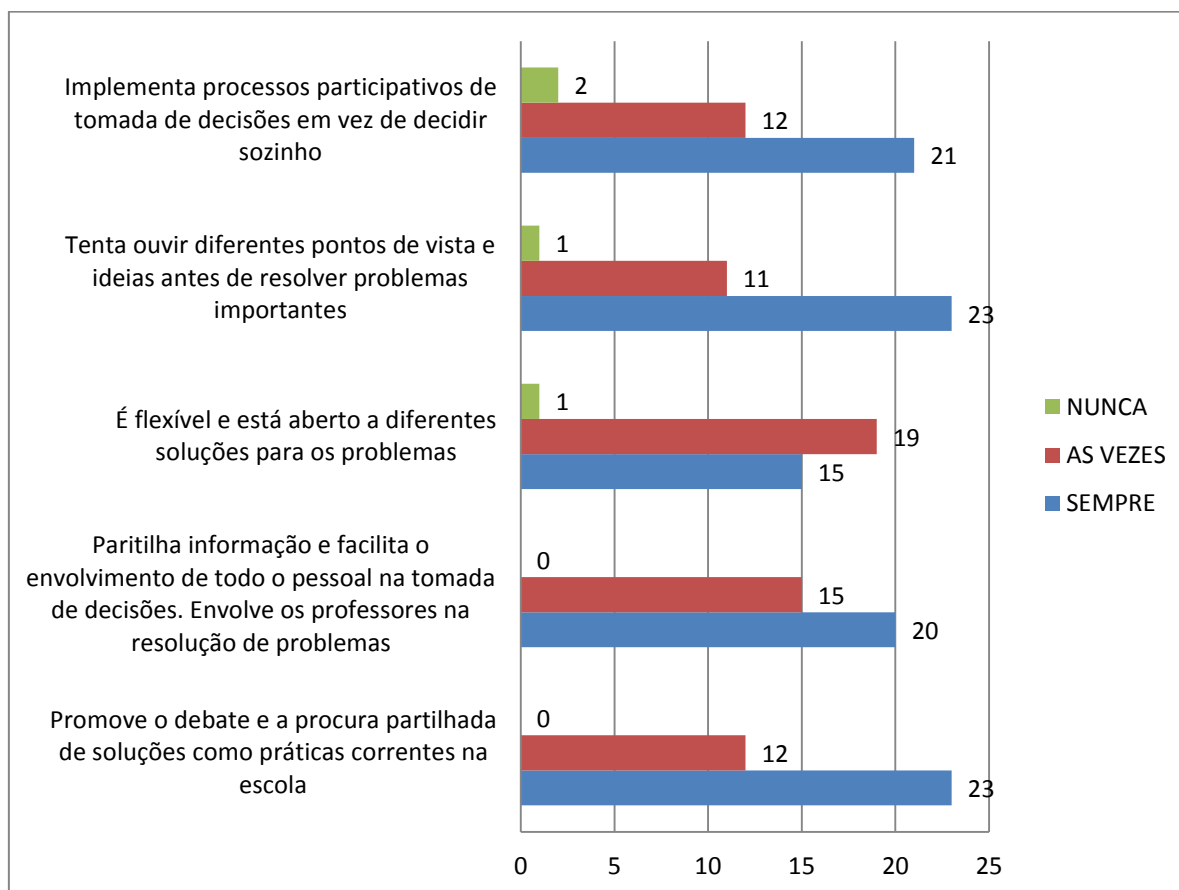
Além disso, 30 inquiridos disseram que o gestor “sempre” apoia e enfatiza esta comunicação, bem como 29 afirmaram que há relações com a comunidade e os pais de alunos incitando sua participação nas tomadas de decisões.

Somente quatro indivíduos pensam que o diretor “nunca” promove a cooperação da escola com outras instituições e empresas da comunidade na resolução de problemas e nas tomadas de decisões. Sobre este item, 20 inquiridos responderam que “sempre” promove esta cooperação e, outros 25 participantes ponderaram que o diretor “sempre” demonstra conhecimento das necessidades da escola e comunidade.

É preciso pensar sobre a atuação do diretor, pois seu trabalho produz efeito sobre o desempenho dos alunos, ainda que sua ação não seja direta. Sua função está diretamente ligada à administração do projeto pedagógico escolar, às pessoas que compõem a comunidade escolar e aos aspectos físicos e financeiros da escola, refletindo nos resultados alcançados.

No gráfico seguinte pode-se compreender as percepções dos professores sobre a influência do gestor na resolução de problemas

Gráfico 15: Resolução de problemas e tomada de decisões



Os resultados encontrados nesse gráfico indicaram que 23 inquiridos consideraram que a gestão escolar “sempre” implementa processos participativos, como também ouve diferentes pontos de vista antes de resolver problemas importantes. Além disso, o gestor “sempre” promove o debate e partilha as soluções como prática escolar. No entanto, verificou-se o desagrado de 15 indivíduos da equipe escolar entenderam que o gestor “às vezes” compartilha e envolve a o pessoal docente nas tomadas de decisões.

Voltando ao conceito de gestão democrática que compreende o diálogo de toda a equipe, os debates, os planejamentos e a participação nas decisões, esta pode ficar comprometida se o gestor não observar estes princípios como perceberam 19 participantes da pesquisa ao dizerem que apenas “às vezes” o gestor é flexível.

VI PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Depois de realizada a reflexão sobre os dados obtidos, optou-se por apresentar uma proposta de recomendações a apresentar no contexto do estudo.

Durante muitos anos, a escola conviveu em ambiente sem competição, não convivia com teorias organizacionais e não tinha necessidade de implantar estratégias organizacionais, hoje, importantes para a sobrevivência da instituição educacional. As novas empresas de educação e as já existentes aumentaram a oferta de cursos tornando o mercado competitivo, diminuindo a lucratividade e motivando a reformulação de suas atividades e procurando soluções. O centro passou a ser a transformação permanente, guiando-se pela superação de desafios e em busca de aperfeiçoando e excelência (Costa, 2003).

Neste contexto, cabe ao executivo da escola ser o líder do processo estratégico, sendo o incentivador da equipe para alcançar as metas e obter vantagem competitiva. Essa vantagem identifica os serviços e os mercados nos quais a escola tem competência para atuar em relação à concorrência, praticando baixos custos no processo de elaboração de produtos, disponibilizando preços atrativos aos clientes e diferenciação pela qualidade e inovação (Costa, 2003).

Porém, o papel de líder e comunicador é um desafio nas organizações escolares. Aplicar técnicas para tornar-se mais eficiente é uma tarefa que exige habilidades do gestor, notadamente, a comunicação. Na organização educacional o “produto” de seu trabalho é resultado de atividades e avaliações pedagógicas atribuídas pelo sistema buscando resultados a nível local, regional e nacional (Chiavenato, 2010).

Na gestão democrática, a participação é coletiva, onde todos atuam para a melhoria no âmbito educacional. Uma equipe articulada em suas práticas escolares, contando com estrutura organizacional, curricular, formas de avaliação escolar e da aprendizagem, além de formação continuada (Heiderich, 2009).

A gestão democrática é construída diariamente na atuação do gestor e seus colaboradores. Por isso, necessita de competências específicas “(...) como saber ouvir e levar em consideração opiniões e posicionamentos divergentes” (Heiderich, 2009, p. 01). Neste ambiente, o líder, precisa também ter impulso realizador, que aceite desafios e traga algo novo em benefício de todos.

Por tudo o que atrás foi dito optou-se por apresentar uma proposta de recomendações que objetiva a liderança no mercado, a motivação da equipe para alcançar os objetivos do currículo e a participação da comunidade para atingir a excelência no ensino.

Este conjunto de recomendações procurará atingir os seguintes objetivos:

Refletir, com todos os profissionais, inclusive o gestor, sobre a importância de a equipe trabalhar para garantir a qualidade dos produtos.

- Apresentar medidas mitigadoras para melhorar a qualidade da gestão.
- Mudar atitudes e comportamentos.

Esta proposta pressupõe que a direção escolar tenha participado de cursos de qualificação para a função que exerce. Terá como base a ação do próprio corpo docente que participará das atividades que consideram importantes para a instituição melhorar os resultados da convivência com os alunos e com a comunidade escolar. Será realizada em parceria com a Secretaria Estadual de Educação.

Assim irão apresentar-se as seguintes recomendações:

- Realização de reuniões quinzenais, de informação, formação ou apoio ao corpo docente;

- Comunicação por parte dos professores para que a direção disponibilize recursos e materiais que incentivem as atividades de ensino aprendizagem e a produtividade;
- Debater com a comunidade escolar a importância da participação da família e do aluno nas ações proativas para a melhoria do ambiente escolar.
- Solicitar do gestor treinamentos periódicos de atualização e desenvolvimento pessoal para a equipe, inclusive a direção.
- Solicitar à Secretaria Estadual de Educação a promoção de cursos e palestras sobre comunicação e mudança organizacional.
- Propor e realizar avaliações de desempenho, com o objetivo de estimular a reflexão da direção escolar sobre o seu trabalho, pois terá a oportunidade de saber o que os seus colaboradores pensam sobre a sua administração e os pontos a serem melhorados.
- Convidar profissionais das áreas organizacional e educacional para ministrarem palestras com o fim de estimular a prática da gestão democrática, que respeita os deveres e direitos da equipe e do gestor.
- Sugerir à direção que os resultados das inspeções escolares e avaliações de professores sejam utilizados para melhorar o desempenho pessoal de cada um.

A gestão escolar é um desafio que deve ser enfrentado com a formação para o cargo de gestor e com responsabilidade. Portanto, o foco da gestão deve ser o aluno, entretanto, o gestor deve manter a equipe motivada para atingir a excelência no ensino. O êxito da organização depende da ação construtiva e conjunta de seus componentes. Assim, a prática administrativa ocorre no grupo e para o grupo, gerando decisões coletivas e organizadas (Lück, 2008).

VII CONSIDERAÇÕES FINAIS

A leitura dos artigos e livros contribuiu para o desenvolvimento desta pesquisa, tanto do ponto de vista metodológico quanto conceitual. A análise dos resultados obtidos junto aos participantes da pesquisa na Escola Estadual “Coronel Vieira” localizada no município de Cataguases-MG, permitiu concluir que a maioria dos

docentes inquiridos se sente satisfeita com o estabelecimento de ensino em que trabalha. Entretanto, verificaram-se diferenças de opiniões em relação a alguns pontos referentes à performance do diretor.

A relevância do fator humano na empresa veio a proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização humana e do trabalho. As pessoas precisam ser administradas para que contribuam e ofereçam o máximo de rendimento possível. Por isso, a pesquisa bibliográfica abordou as organizações e as pessoas, a gestão de pessoas e suas atividades, as novas perspectivas educacionais, a cultura organizacional escolar e a gestão democrática escolar, a liderança e a direção e a sua influência no alcance de objetivos e metas de interesse de um grupo, os conceitos e as principais teorias.

A revisão de literatura revelou escassez de trabalhos em esfera nacional, que se debruçassem sobre a importância das intervenções do diretor na condução da atividade pedagógica e o que pensam os professores sobre o trabalho do gestor. Observou-se a necessidade de um levantamento mais aprofundado de práticas e percepções dos agentes escolares sobre todas as atribuições que cabem ao líder de uma instituição de ensino.

Quanto às teorias organizacionais, não se trata apenas de transpor as mesmas para o interior das instituições de ensino. Mais do que isto, estas teorias devem ser úteis às empresas educacionais no sentido de mudar os modelos de administração, de forma que a escola se veja como empresa lucrativa inserida em um cenário de negócios. Assim, atualmente, as instituições de ensino devem buscar a qualidade e a eficiência para permanecerem atuantes atendendo às demandas do mercado, às necessidades dos alunos, do corpo docente e *stakeholders* com respostas rápidas e eficazes.

No que se refere à escola alvo deste estudo e aos resultados, foram destacados os pontos fortes da gestão escolar e do trabalho do líder. Os resultados dos questionários mostraram que os docentes consideram o clima da escola favorável à aprendizagem e coerente com os seus propósitos. O diretor promove a autonomia para que os professores possam desenvolver o seu trabalho com organização e planejamento. Reconhece a excelência e o sucesso, apoia o desempenho de alunos e professores. Quanto à clareza dos objetivos da escola, uma parte dos docentes considera que estes não estejam bem definidos, mas atende às solicitações da Superintendência Regional de Ensino.

O gestor também estimula a articulação das disciplinas e programas com o currículo nacional, assim como monitora os processos de ensino para garantir os resultados esperados e instiga os processos para a adequação do currículo às necessidades dos estudantes. Todavia, professores responderam que somente “às vezes” e auxilia os docentes nas atividades de ensino e aprendizagem preparando os recursos e os materiais.

De acordo com os professores inquiridos, o gestor define claramente as expectativas em relação ao pessoal docente acerca das estratégias de ensino, gestão da sala de aula e comunicação com o público. Entretanto, em outros três itens o corpo docente considera que somente às vezes o diretor tem uma atuação ativa, como no caso da utilização de instrumentos de avaliação dos professores e que estas representem o desempenho deles; conversa e trabalha em conjunto para que os docentes melhorem profissionalmente e, observa as aulas com o objetivo de observar o desempenho profissional.

A maioria dos docentes entende que o diretor da escola interrompe as aulas apenas quando é necessário, que cumpre as regras escolares e a aplica corretamente as punições previstas no regulamento e “sempre” divulga as regras de conduta para alunos e comunidade escolar e mantém aberto um canal de comunicação com os alunos e com a comunidade educativa, havendo pois, uma parceria entre direção, corpo docente e discente. Mesmo assim, alguns professores notam que o gestor “às vezes” dá o exemplo de como alguém deve realizar a aprendizagem contínua e adotar ideias novas.

O corpo docente da escola em estudo afirma que o gestor escolar partilha ideias e informações com outros profissionais da escola promovendo uma reflexão sobre a profissão docente e seus desafios. Por outro lado, professores observaram que não são aproveitadas as instruções geradas pelas inspeções escolares para melhorar o seu próprio desempenho e, portanto, há necessidade de aprofundamento neste quesito.

Ainda comentando os resultados da aplicação dos questionários e interpretando os gráficos, o corpo docente concorda que no desempenho do diretor escolar quanto às relações com os pais de alunos e a comunidade escolar que a escola mantém uma imagem positiva que a comunidade tem da escola; que o gestor “sempre” apoia e enfatiza esta comunicação e que há boa relação os pais e a comunidade nas tomadas de decisões. Nesta questão poucos foram os que acreditam que o diretor “nunca” promove

a cooperação da escola com outras instituições e empresas da comunidade na resolução de problemas e nas tomadas de decisões.

A análise do último gráfico indicou que muitos professores observaram que a gestão escolar implementa os processos participativos e ouve diversos pontos de vista antes de resolver problemas, mais que isso, o gestor promove o debate e partilha as soluções como prática escolar. No entanto, verificou-se o desagrado de docentes que pensam que o gestor poderia melhorar sua atuação em quesitos como compartilhar e envolver o pessoal docente nas tomadas de decisões.

Voltando ao conceito de gestão democrática que compreende o diálogo de toda a equipe, os planejamentos e a participação de todos nas decisões, esta pode ficar comprometida se o gestor não observar estes princípios como perceberam muitos inquiridos na pesquisa. A flexibilidade deve estar atrelada aos demais pontos enumerados nesta pesquisa, que enfatiza as vantagens de a escola ter como gestor uma pessoa que exerça a liderança.

Conforme apontaram os dados colhidos e analisados, a atuação do diretor na escola produz efeito sobre o desempenho dos alunos, mesmo que não seja diretamente. Sua função está relacionada à administração do projeto pedagógico escolar, das pessoas que fazem parte da comunidade escolar e aos aspectos físicos e financeiros, refletindo nos resultados alcançados.

A importância e a complexidade desta temática representa a base das relações entre o líder e a equipe, e dependendo do estilo de liderança adotado pelos gestores, têm-se influência no desempenho e satisfação profissional dos liderados. É importante destacar que os líderes devem comunicar-se continuamente com a equipe e oferecer formação continuada e pesquisas de satisfação no trabalho, pois estes instrumentos podem tornar as relações mais flexíveis. É necessário que desenvolva um estilo de liderança que trabalhe para o aprimoramento individual e coletivo.

Projetos de educação são necessários para a capacitação do líder, porque é preciso expandir características indispensáveis para a afirmação de sua competência profissional. São necessários mais estudos sobre a temática, direcionadas ao desempenho e satisfação profissional dos liderados e do gestor, atingindo o rendimento e qualidade do serviço prestado. São necessários outros estudos na mesma linha de pesquisa deste trabalho, para contribuir para o aprimoramento da gestão escolar, ponto

chave na melhoria do sistema educacional. Em especial, há que se destacar a abertura para inovações, fomentando ainda mais o processo, já que a liderança do diretor pode impactar positivamente os resultados dos alunos, dos docentes e da comunidade na qual a instituição escolar está inserida.

VIII BIBLIOGRAFIA

Antunes, C. (2001). *Como desenvolver as competências em sala de aula*. 4 ed. Petrópolis: Vozes.

Aubert, N. (1991). *Leadership*. In: Aubert, N. *et alli*. (1991). *Management: aspects humain setor ganisationnels*. Paris: Presses Universitaires de France.

Barroso, J. (1996). Para uma abordagem teórica da areforma da administração escolar: distinção entre Direção e Gestão. *Revista Portuguesa de Educação*. Braga, v. 8, n. 1, p. 33-56.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard: Universty Press.

Baron, R. A. (1991). *Motivação no trabalho: reflexões acerca da organização, motivação e emoção*. *Motivation and Emotion*, v. 15, n. 1, p. 1-8. doi: 10.1007/BF00991472.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Organizational Dynamics*. Inverno. Nova York: Free Press.

Bass B. M. (1995). *Theory of transformational leadership redux* Nova York: Free Press.

Bass B. M. (1999). *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Elbaum.

Bergamini, C. W. (1994). Liderança administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 Mai./Jun.

Bexiga, F. L. M. (2008). *O professor-gestor: fiel da balança nas organizações escolares?* In: Costa, J. A; Neto Mendes; Ventura, A. (org.). Universidade de Aveiro, pp. 111-121.

[Em linha]. Disponível em: <<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1113/1/2010000277.pdf>>. [Consultado em 27 Dez. 2017].

Boyatzis, R. E. (1982). *A competência de um administrador num modelo para desempenho*. New York: John Wiley e Sons.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Raw Publishers.

Carmo, M. S. (2011). *O significado da palavra gestão*. [Em linha]. Disponível em: <<https://oguiadogestorcomercial.wordpress.com>>. [Consultado em 15/10/2016].

Castro, C. M.. *Como redigir e apresentar um trabalho científico*. Pearson Brasil., 2010. 137p. ISBN: 9788576058793

Ceítíl, M. (2006). *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa, Sílabo.

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (1994). *Teoria geral da administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração: edição compacta*. 3 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. *Administração de vendas*. São Paulo: Elsevier, 2005.

Chiavenato, I. (2010). *Comportamento organizacional a dinâmica do sucesso das organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Colombo, S. S. (2004). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed.

Conger J. A. (1989). *Líder Carismático*. São Paulo: Makron Books.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting*. Academy of Management. The academy of Management Review Oct 1987; 12, 4; ABRI/INFORM Global.

Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Brasília: MEC, 2004. [Em linha]. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/constituicao.pdf>>. [Consultado em 20/03/2017].

Costa A. C. (2003). *Projectos educativos das escolas: um contributo para a sua (des) construção*. Edu. Soc., Campinas, v. 24, n. 85, pp. 1319-1340. Dez./2003. [Em linha]. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/es/v.24n85/a11v2485.pdf> . [Consultado em 20/01/2018].

- Cury C. R. J. (2002). Gestão Democrática: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 18, n. 2, Jul/Dez. Recife.
- Dias, M. O. (2014). *Ética, organização e valores ético-morais e em contexto organizacional*. [Em linha]. Disponível em: <z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22_89.pdf>. [Consultado em 23/01/2018].
- Fayol, H. (1975). *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas.
- Fayol, H. (2003). *Administração Industrial e Geral*. 8 ed. São Paulo: Atlas.
- Freitas, L. C de. (2005). *Qualidade negocia: avaliação e contra regulação na escola pública*. Campinas: Educação e Sociedade.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, I. R. L. (2001). A dimensão ritual-corporal. In: BERBEL *et alli*. *Avaliação de aprendizagem no ensino superior: um retrato em cinco dimensões*. Londrina: UEL.
- Gomes, D. M. (2003). *Competências e habilidades do diretor*. Campo Grande: Editora da UCDB.
- Hersey, P. (2005). *Os mandamentos da boa liderança na empresa moderna*. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/html/noticia.acesso>>. [Consultado em 09/01/2018].
- Heiderich, G. (2009). *Rumo à democracia*. [Em linha]. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo699/rumo-a-democracia>>. [Consultado em 14/12/2016].
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Kotter, J. (1998). *What leaders really do in on leadership*. M. A. Harvard. Boston: Business School Press.
- Lacaz, F. A. C. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde do Trabalhador: uma visão crítica. In: Goldenberg, M., R.M.G. e Gomes, M.H.A., orgs. *O Clássico e o Novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde* [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz, 444 p.

- Lacombe, F. J. M. (2011). *Administração fácil*. São Paulo: Saraiva.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5 ed. Edição revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa.
- Lima, L. (2005). Escolarização para uma educação crítica: a reinvenção das escolas como organizações democráticas. In: Teodoro, A. & Torres, C.(org.) *Educação Crítica e Utopia: Perspectivas para o século XXI*. Porto: Edições Afrontamento.
- Lisboa, L. (2010). (Coord). *Ética geral e profissional em contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Lück, H. (2005). *A ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional*. Rio de Janeiro: LTDA.
- Lück, H. (2008). *Liderança em gestão pedagógica*. Editora Vozes, Petrópolis.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Positivo.
- Machado, L. M. (org). (2000). *Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio*. São Paulo: Pioneira.
- Macarenco, I. (2006). *Gestão com pessoas – Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação como competência de apoio para a Gestão alcançar resultados*. São Paulo, 2006, 233 p. Tese (Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo-USP. [Em linha]. Disponível em: <file:///D:/Usuario/Downloads/1074012.pdf>. [Consultado em 03/01/2018].
- Martel, J. P.; Dupuis, G. (2006). *Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument*. Social Indicators Research, pp. 333-368.
- Maximiniano, A. C. A. (2010). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. Ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiniano, A. C. A. (2008). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 7 ed. São Paulo: Pearson.
- MCTI, Ministério de Ciências Tecnologia e Inovação. (2012). *Sistema de gestão da qualidade-SGQ*. Guia para a Qualidade Organizacional. Centro de tecnologia da

informação Archer, R. CTI. (Orgs.). Luz, R.S.O. e Liguori, V. C. S. Campinas: Letras&ArtesComunicação.

Pelbart, P. P. (2003). *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Rego, A., Cunha, M. P. (2003). *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade*. 2. Ed. Lisboa: Editora Rh.

Rezende, L. A. P.; Lima, M. E. A. (2016). *Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – qual a eficácia possível?*. In: *Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, 9, Belo Horizonte. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo. Pearson Pretence Hall.

Santos, J. (2003). *Satisfação Profissional, Cultura e Clima Organizacional*. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Departamento de Psicologia, Universidade do Algarve. Dissertação de Mestrado.

Sobral, F.; Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall.

Soeiro, J. (2008). *Será possível democratizar a política? o pensamento de Bourdieu*. Porto: Socialismo, Ago.

Stogdill, R. M. (1974). *Hand-book osleadership*. New York McMillan: Free Press.

Taylor F. W. (1970). *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. 3 ed. Lisboa: Escolar Editora.

Tolfo, S. R. (2004). *A liderança: da teoria dos traços ao coach*. In: Bittencourt, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.

Valle, B. B. R. (2004). *Políticas públicas em educação*. Curitiba: IESDE.

Vergara, S. C. (1999). *Gestão de Pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. 5 ed. New Jersey: Prentice-Hall.

IX ANEXOS

ANEXO 1 Questionários

IDENTIFICAÇÃO DOS INQUERIDOS

Instituição: Escola estadual “Coronel Vieira”

1- Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino

2- Escolaridade Curso: _____

☐ graduação ☐ especialização ☐ mestrado ☐ doutorado

3-Idade

☐ 20 a 35 ☐ 35 a 50 ☐ mais de 50 anos

4-Tempo de carreira

☐ 1 a 5 anos ☐ 5 a 15 anos ☐ 15 a 25 anos ☐ mais de 25 anos

5-Tempo de serviço na escola

☐ 1 a 5 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ mais de 10 anos

6-Tipo de contrato na escola

☐ contratado ☐ efetivo

7-Cargo desempenhado

☐ docente ☐ secretaria ☐ diretor

8-Trabalha em outra instituição de ensino

☐ sim ☐ não

Quadro 1 - Clima de escola: opiniões dos docentes relativamente ao diretor

Define com clareza os objetivos da escola	Sempre	Às vezes	Nunca
Define, promove e apoia níveis de desempenho elevados para alunos e professores			
Reconhece a excelência e o sucesso			
Fomenta a autonomia necessária para que os professores organizem e planejem suas aulas			
Promove o diálogo e a cooperação entre grupos, turmas e disciplinas			
Atua como mediador de conflitos e facilita soluções eficazes e rápidas			
Promove a comunicação e a flexibilidade nas relações entre as pessoas em vez de uma rigorosa hierarquia burocrática			
Promove um ambiente favorável à aprendizagem sereno e coerente com os propósitos da escola			

Fonte: Castro (2010) e Bexiga (2009)

Quadro 2 - Liderança e gestão escolar: opiniões dos docentes relativamente ao diretor

Coopera com as pessoas na criação de uma visão comum para a melhoria da escola			
Encoraja as pessoas a envolverem-se ativamente no planeamento e implementação desta visão			
Apresenta a todos os professores os seus objetivos para a escola			
Os seus valores e visão de vida transparecem na sua atuação e nas suas prioridades			
Encoraja uma cultura de inovação e experimentação			
A sua autoridade decorre dos seus conhecimentos e das suas competências e não do seu cargo			
Responde de forma empenhada às solicitações da Superintendência Regional de Ensino			
Desencadeia processos para a adaptação do currículo às necessidades dos alunos			
Mobiliza os recursos e os materiais de forma a auxiliar o pessoal docente nas atividades de ensino aprendizagem			
Monitora de forma sistemática os processos de ensino para assegurar que as atividades letivas desenvolvidas se articulem com os resultados esperados			
Promove a articulação das disciplinas e dos programas lecionados na escola com o currículo nacional			

Fonte: Castro (2010) e Bexiga (2009)

Quadro 3 - Gestão das pessoas: opiniões dos docentes relativamente ao diretor

Procede à observação de aulas no sentido do desenvolvimento profissional dos docentes			
Conversa com os docentes acerca do respectivo desenvolvimento profissional, trabalhando em conjunto para atingir objetivos de melhoria profissional			
Utiliza instrumentos de observação e avaliação de professores e assegura que as avaliações representam com rigor o desempenho do pessoal docente			
Define claramente as expectativas em relação ao trabalho do pessoal docente no que diz respeito a estratégias de ensino, gestão da sala de aula e comunicação com o público			

Fonte: Castro (2010) e Bexiga (2009)

Quadro 4 - Gestão dos alunos: opiniões dos docentes relativamente ao diretor

Comunica a toda a comunidade educativa as regras de conduta para os alunos			
Assegura a observação uniforme das regras da escola e a aplicação com equidade das penalizações previstas no regulamento			
Reúne com os diversos elementos da comunidade educativa para debater assuntos relacionados com a escola, dando a conhecer os aspetos positivos e as áreas problemáticas no comportamento dos alunos			
Evita interrupções desnecessárias das atividades letivas			
Incentiva métodos de ensino que propiciem níveis de conhecimento mais elevados			
Fomenta a diversidade no uso do conhecimento			
Promove a aproximação das práticas escolares às experiências extra-escolares			
Encoraja e serve de exemplo como alguém que realiza aprendizagem ao longo da vida utilizando novas ideias, sucessos e fracassos como exemplos			
Garante informação atualizada sobre os processos individuais dos alunos			

Fonte: Castro (2010) e Bexiga (2009)

Quadro 5 - Desenvolvimento profissional e formação contínua: opiniões dos docentes relativamente ao diretor

Utiliza a informação resultante de inspeções escolares e de outras formas de avaliação de professores para melhorar o desempenho do pessoal			
Envolve-se, por iniciativa própria, em atividades de desenvolvimento profissional que permitam melhorar as suas competências de liderança			
Utiliza a informação e as perspectivas obtidas através do seu envolvimento em atividades de desenvolvimento profissional para o seu aperfeiçoamento			
Partilha ideias e informação com outros profissionais da escola; lidera os processos de reflexão sobre os desafios da profissão docente			

Fonte: Castro (2010) e Bexiga (2009)

Quadro 6 - Relações com os pais e com a comunidade: opiniões dos docentes relativamente ao diretor

Encoraja relações entre a escola, por um lado, e a comunidade e os pais, por outro			
Promove a cooperação da escola com outras instituições e empresas da comunidade para corresponder às necessidades dos alunos			
Cria relações com a comunidade e os pais de modo a que estes se sintam encorajados a participar na tomada de decisões na escola			
Demonstra conhecimento das necessidades da escola/comunidade e promove atividades que vão ao encontro dessas mesmas necessidades			
Utiliza técnicas apropriadas e eficazes para o envolvimento da comunidade e dos pais			
Apoia e enfatiza a comunicação entre a escola e a comunidade			
Projeta uma imagem positiva da escola para a comunidade			

Fonte: Castro (2010) e Bexiga (2009)


Quadro 7 - Resolução de problemas e tomada de decisões: opiniões dos docentes relativamente ao diretor

Promove o debate e a procura partilhada de soluções como práticas correntes na escola			
Partilha informação e facilita o envolvimento de todo o pessoal na tomada de decisões Envolve os professores na resolução de problemas			
É flexível e está aberto a diferentes soluções para os problemas			
Tenta ouvir diferentes pontos de vista e ideias antes de resolver problemas importantes			
Implementa processos participativos de tomada de decisões em vez de decidir sozinho			

Fonte: Castro (2010) e Bexiga (2009)

ANEXO 2

Autorização do diretor da Escola Estadual “Coronel Vieira”.


UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
Mestrado em Docência e Gestão Administrativa: Administração Escolar e Administração Educacional
Exmª Diretora da Escola Estadual “Coronel Vieira”
Srª Dircéia do Carmo Godinho

Assunto: Pedido de distribuição e preenchimento de questionário.

No âmbito do Mestrado em Docência e Gestão Educativa ramo da Administração Escolar e Administração Educacional da Universidade Fernando Pessoa, irei realizar um projeto de Investigação intitulado: “Percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor da escola”, orientado pela Doutora Fátima Paiva Coelho.

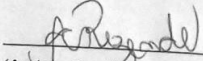
Cientes que a gestão educacional é um fator primordial em qualquer instituição os gestores, no entanto devem estar atentos ao estilo de liderança e motivação de suas equipes. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los, bem como atender a demanda social a qual a escola está inserida.

Assim vimos, por este meio, solicitar a V.Srª se digne, autorizar aplicação de um inquérito ao corpo docente e supervisores desta instituição, sendo assegurados todos os procedimentos de confidencialidade dos dados obtidos.

Agradecemos desde já a atenção par ao referido pedido, considerando que o contributo de V.Exª é fundamental para execução dessa pesquisa.

Com meus cordiais cumprimentos,
Pede deferimento

Cataguases, 6 de novembro de 2017

A mestrande

(Andrea Coelho Rezende)

ESCOLA ESTADUAL “CORONEL VIEIRA” R. O. 2. O. B. 2.
AVENIDA ASTOLFO DUTRA, 303
CEP 36.770-001 ----- CATAGUASES-MG
